

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: ..... / 2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الشعبة: العلوم التجارية

الفرع: تسويق مصرفي

# مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة تبسة -

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطالب

د. توبي عبد المالك

بلغيث شمس الدين

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. الوافي الطيب	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. توبي عبد المالك	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
د. سايجي الخامسة	استاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

## شكر وعرهان

الحمد لله على نعمة الإسلام،

الحمد لله الذي وفقني الى إتمام المذكورة.

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الذي مد لي يد العون بصبره وإرشاداته وتوجيهاته ودعمه لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله أن يتقبله مني.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة،

إلى جميع أساتذة العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

إلى كل عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - الذين أسهموا بالإجابة على الأسئلة

الموجهة إليهم.

نعم شكرنا إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الفهارس

## الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الفهارس
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: التأصيل النظري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها
6	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها
10	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها
14	المبحث الثاني: التأصيل النظري للتسويق الداخلي
14	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي وأبعاده
25	المطلب الثالث: بعض آليات التسويق الداخلي
29	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسويق الداخلي
29	المطلب الأول: السوق في ظل تأثير الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
35	المطلب الثالث: العملية التنظيمية وهيكل التسويق الداخلي في اطار وظائف التسويق
37	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية وعناصر تأثيرها على التسويق الداخلي
38	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول واقع دور الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي في بنك BADR - تبسة -	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

41	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
44	المطلب الثاني: تقديم وكالة بدر تبسة-488-
46	المطلب الثالث: مهام و أهداف بن كالفلاحة و التنمية الريفية BADR - وكالة تبسة -
48	المبحث الثاني: تصميم الدراسة
48	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات.
51	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
54	المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات الإحصائية
55	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
60	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة العامة
86	قائمة المراجع
91	ملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1
49	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	2
50	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	3
50	معايير تحديد الاتجاه	4
51	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	5
55	توزيع العينة حسب الجنس	6
56	توزيع العينة حسب السن	7
57	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	8
58	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	9
59	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	10
60	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو البعد الاستراتيجي	11
62	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو البعد التسييري	12
63	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو البعد التنافسي	13
64	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب البعد التغييري	14
66	استجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب البعد التحفيزي	15
67	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب ثقافة الخدمة	16
68	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب التفاعل الداخلي	17
69	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب التدريب	18
71	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب التحفيز	19
73	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	20
74	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	21

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	1
9	الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية	2
20	نموذج بيرى للتسويق الداخلي	3
21	نموذج غرونروس للتسويق الداخلي	4
23	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	5
36	تحول من الهيكل التنظيمي الساكن إلى الهيكل التنظيمي العضوي	6
55	التوزيع البياني للعينة حسب الجنس	7
56	التوزيع البياني للعينة حسب السن	8
57	التوزيع البياني للعينة حسب المستوى التعليمي	9
58	التوزيع البياني للعينة حسب المركز الوظيفي	10
59	التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية	11

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	إستمارة الإستبيان	01
95	قائمة الأساتذة المحكمين	02
96	ثبات أداة الدراسة	03
97	إختبار التوزيع الطبيعي	04
98	إختبار الفرضيات الفرعية	05
103	إختبار الفرضية الرئيسية	06

المقدمة

العامّة

تشهد المؤسسات اليوم العديد من التغيرات المعاصرة والمؤثرة نتيجة لتطور حاجات الزبائن، مما يفرض مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، الأمر الذي أوجب على المؤسسات ضرورة التطور الدائم والمستمر للبقاء في سوق الأعمال والقدرة على المنافسة، وذلك بغرض تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها المعتمدة أساسا على تقديم منتجات وخدمات متميزة للمحيط الخارجي الذي يكون المصدر الأساسي لمدخلاتها.

وبما أن المؤسسات تتشكل من مجموعة من الأنظمة، فنجاح هذه المؤسسات وفشلها يرتبط أساسا بقدرتها على التحكم والاهتمام بكل نظام على حدا باعتبار أن هذه الأنظمة هي همزة وصل بينها وبين المتعاملين الداخليين و الخارجيين على سواء.

الأنظمة الثقافية تعتبر من أهم الركائز الأساسية والتي تعبر عن مدى ثبات القدرة التنافسية للمؤسسات بما أنها الصورة الأولية الممثلة للحالة العامة لهذه المؤسسات، والتي ياختلالها توضع هذه الأخيرة في موقع غير مفر للأطراف الداخلية والخارجية، لذلك يجب أن يكون الاهتمام بالتنظيم الثقافي من أولويات المؤسسات.

للتقافة التنظيمية دور كبير في صياغة إستراتيجيات المؤسسة، باعتبارها العصب الرئيسي لنجاح وفشل هذه الأخيرة، بما أنها المعيار الأساسي التي تقاس به فعالية المنظمة من حيث كفاءة موظفيها ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخططة. فالمنظمة ذات الكفاءة والفعالية العالية تملك ثقافة قوية بين أعضائها نابعة من أن الطرق واضحة والأهداف مرسومة وموحدة فكل الموظفين سيتجهون نحو تحقيق هذه الأهداف. عكس المنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية ضعيفة فكل موظف يأخذ طريقة مختلفة، بما أن الطرق مبهمه والأوامر متناقضة وبالتالي فشل الإدارة في اتخاذ قرارات صحيحة.

وبما أن المنظمة ككل تشترك في هدف واحد، فذلك يفرض بالضرورة إشراك موظفيها في القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية والتي تعكس قدرة الإدارة على توجيه سلوك العاملين بما يخدم مصالحها في ظل كل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. والتي تختبر مدى التزام الموظفين داخل المنظمة بالعمل الجاد والابتكار وذلك بسعي الإدارة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يؤثر على رضا العاملين إيجابيا، وبالتالي رضا الزبائن. لأن الاهتمام بالعملاء الخارجيين لا يتحقق إلا بالاهتمام أولا بالعملاء الداخليين وهذا ما فرض على المنظمات تبني التسويق الداخلي كوظيفة أساسية.

لقد كان التسويق موجه إلى خارج المؤسسة فقط، وبذلك تم إهمال الدور الذي يؤدي العاملون داخل المؤسسة، وهذا الدور يظهر في قدرتهم على تحقيق أعلى مستويات الجودة التي تلي حاجات الزبائن والتي لا تتحقق

إلا بتوجيه تركيز المنظمة نحو عاملها بنفس الدرجة التي توجهها لزيائنها، فنجاح المنظمة خارجيا لا يتحقق إلا بنجاحها داخليا وقدرتها على جعل موظفيها ذوي قدرات ومهارات عالية وقدرة كبيرة على تحمل المسؤولية بما يضمن لها كفاءة عالية في تقديم المنافع والخدمات وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة. ونتيجة لذلك فإن المؤسسة أصبحت تبذل جهدا لتحقيق التسويق الداخلي ولن تستطيع القيام بذلك إلا بوجود الثقافة التنظيمية التي تدعم ذلك، ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة من جهة وتلبية إحتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين من جهة أخرى.

وعليه يمكن القول أن موضوع الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في إنجاح عملية التسويق الداخلي هو موضوع جد مهم يحتاج إلى دراسة وإهتمام لإبراز معالمه وجعل المؤسسات تستفيد منه .

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين المؤسسات التي تسعى إلى كسب الزبائن في ظل تحقيق أهدافها عن طريق عمالها. وقد تم اللجوء إليه لدراسة واقع موضوع الدراسة في ظل هذا البنك.

### ✓ أولا إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في شكل التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

### — التساؤلات الفرعية :

إلى جانب التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يساهم البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم البعد التسييري للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يساهم البعد التغيري للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يساهم البعد التنافسي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

### ✓ ثانيا فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات الموالية:

## الفرضية الرئيسية :

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تفعيل التسويق الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية

## الفرضيات الفرعية :

تندرج بناء على الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- يساهم البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يساهم البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يساهم البعد التسييري للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يساهم البعد التغييري للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يساهم البعد التنافسي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.

## ✓ ثالثا أهداف الدراسة :

الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

يعتبر الهدف الرئيسي للبحث هو:

- تحديد مدى أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي في ظل متطلبات الحفاظ على تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها عموما والمؤسسة محل الدراسة خصوصا.

على ضوء الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، يمكن توضيح الأهداف الفرعية عن طريق التعرف على دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة. إضافة إلى إبراز أهمية الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة كعنصر حساس يساهم في بناء ونمو المؤسسة.

## ✓ رابعا أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة والمطالبة بضرورة تقويتها داخل المؤسسات فالتسويق الداخلي يحتاج من المؤسسة أن تتبنى ثقافة تنظيمية تعمل على تشجيعه وتفعيله حتى تصل المؤسسة لاكتساب

عمالة تعمل على تحقيق أهدافها دون أي ضغط أو متابعة، وهذا بالاهتمام بهم وتحقيق رضاهم و اعتبارهم كسوق داخلي أو كزبائن داخليين، ما ينعكس إيجابيا على أدائهم و بالتالي تحقيق رضا الزبائن.

ويعتبر هذا البحث من الأبحاث القليلة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين فمعظم الدراسات تركز على أهمية البيئة الخارجية وعناصرها، أما هذه الدراسة فجاءت لإبراز أهمية عنصر من العناصر البيئة الداخلية ألا وهو الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التسويق الداخلي مما سيمثل مربعا مهما يقدم نتائج مهمة مستنبطة من دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -

### ✓ خامسا أسباب اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب دفعت لاختيار موضوع البحث و هي:

- الموضوع في إطار التخصص
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛
- بروز أهمية ودور العامل كعنصر فعال ومساهم في العملية التسويقية؛
- بلورة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي؛
- قلة البحوث والدراسات ذات الصلة المباشرة بالثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تفعيل التسويق الداخلي.

### ✓ سادسا حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -.
- الحدود الزمانية: تمتد الفترة الزمنية من 2020/05/09 إلى 2020/06/08.
- الحدود البشرية: بالنسبة لهذا المجال لقد تم الأخذ بالأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - ، من أجل الحصول على المعطيات اللازمة التي يتم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية للبحث.

### ✓ سابعا منهج الدراسة:

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام المنهج التحليل من خلال تحليل الاستبيان، المقدم لأفراد المؤسسة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - مقارنة بما جاء في الجانب النظري.

### ✓ ثامنا هيكل الدراسة:

لقد تم إجراء دراستنا في فصلين أساسيين إضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة، فالفصل الأول، جاء بعنوان التأصيل النظري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما وسيتم التطرق من خلاله إلى ثلاث مباحث، المبحث لأول والذي يشمل الثقافة التنظيمية من حيث التعريف، أنواع، مكونات، مصادر ومستويات... إلخ، أما المبحث الثاني سيتم عرض التسويق الداخلي والذي هو أيضا بدوره يشمل التعريف، الخصائص، أبعاد، آليات... إلخ، وأخير المبحث الثالث وجاء لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التسويق الداخلي.

أما الفصل الثاني، جاء بعنوان دراسة ميدانية حول واقع دور الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- تبسة - باستخدام أسلوب الاستبيان حيث تشمل المبحث الأول، التعريف بوكالة محل الدراسة والمبحث الثاني لتصميم الدراسة . أما المبحث الثالث فجاء لتحليل بيانات المحاور الدراسة الإحصائية واختيار الفرضيات الإحصائية.

### ✓ تاسعا صعوبات الدراسة:

يمكن حصر أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت الربط بين موضوع الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي؛
- تزامن فترة إنجاز المذكرة مع ظهور فيروس كورونا مما أدى إلى صعوبة توزيع الاستبيانات في المؤسسة محل الدراسة.

## ✓ عاشر الدراسات السابقة:

توجد بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الموضوع بشكل جزئي أهمها مايلي :

– دراسة الباحث عبد الستار مر كمال في مذكرة ماجستير بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة -دراسة مسحية-، جامعة الجلفة، كلية الآداب واللغات العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014م، وتختلف دراستنا عن دراسته في كونها متعلقة بالجانب البنكي فهو يختلف عن الجانب التربوي للثقافة التنظيمية إضافة إلى ربطه بالرضا الوظيفي ونحن ربطناه بالتسويق الداخلي والذي يشكل عنصرا حيويا لنجاح المنظمة، وتوصل الباحث منها إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

- ارتباط الالتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بالجلفة بالثقافة التنظيمية ارتباطا طرديا وهذا نظرا لالتزامهم بالقوانين التي تنظم المؤسسة.
- ارتباط جودة الأداء الوظيفي بالثقافة التنظيمية لدى معلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بالجلفة بالثقافة التنظيمية ارتباطا طرديا.

– كما قامت الباحثة مشنان بركة من إنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، بجامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، 2015-2016م وتختلف دراستها عن دراستنا في كونها ركزت على دراسة آراء المسؤولين بالكليات ومساعدتهم كما أنها ركزت على دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي أما دراستنا فكانت منصبة على علاقتها بالتسويق الداخلي من جهة ومن جهة أخرى ركزت على الجانب البنكي، ولقد توصلت الباحثة من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

- وجود اختلاف في كل كلية وقسم من حيث الثقافة التنظيمية كما يوجد نوع من الاستقرار في العمل من حيث التخصص بخلاف التخصصات الإنسانية والأدبية ومرد ذلك هو تعداد الطلبة فيها.
- ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة.
- وجود جملة من العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

# الفصل الأول

التأصيل النظري للثقافة التنظيمية  
والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما

✓ المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛

✓ المبحث الثاني: التأصيل النظري للتسويق الداخلي؛

✓ المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسويق الداخلي.

## تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها، وذلك في عمليات التوجيه والتحفيز والتطوير بهدف تحسين الأداء العام للموظفين بإعتبارهم زبائن داخليين وذلك بإشراكهم في القرارات المتخذة والأخذ بأرائهم وأفكارهم بعين الإعتبار، وهذا ما يخلق محيطا ملائما للعمل ودافعا للإبتكار والتطوير، وبذلك ضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية، ويتوجب على المؤسسة إعطاء أولوية للعنصر البشري بإعتباره موردا أساسيا من موارد المؤسسة تتأثر نتائجها ونشاطاتها بتأثره.

وتعتبر أهداف الثقافة التنظيمية مسارا لتحقيق أهداف التسويق الداخلي، والتي تتمثل في التواصل الفعال بين الإدارة وموظفيها، وهذا المطلوب لا يتحقق إلا بتوحيد قيم ومعتقدات الموظفين وتوجيه عملهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة. لذا فمن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛
- المبحث الثاني: التأسيس النظري للتسويق الداخلي؛
- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسويق الداخلي.

### المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المؤسسات، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي، الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها. فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكميلية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

لذلك سيتم في هذا المبحث التعرض لهذا المفهوم من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها؛
- **المطلب الثاني:** مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها؛
- **المطلب الثالث:** مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها

تؤكد الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المؤسسة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى مؤسسة الأعمال وبالتالي سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض التعاريف وإلى أنواع الثقافة التنظيمية.

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تتعدد تعاريف الثقافة التنظيمية لذا سيتم التطرق إلى أكثرها شيوعاً واستخداماً والمثلة في الآتي:

#### التعريف الأول

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون ويتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وإن قيم المؤسسة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يجب على أعضاء المؤسسة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2003، ص9.

## التعريف الثاني

وصف (Schein 1985) ثقافة المنظمة بأنها "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بالعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل"<sup>1</sup>.

## التعريف الثالث

عرف القريوتي ثقافة المنظمة على أنها "الإفتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الإتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للثقافة التنظيمية بأنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم.

## ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

تتباين الثقافات من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومعتقدات واتجاهات وطرق تفكير العاملين ويمكن ذكر أهم أنواع الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>3</sup>

### 1- الثقافة البيروقراطية

وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل السلطات بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

1 - نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار البيزوري العلمية، عمان -الأردن-، 2009، ص 21.

2 - قريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، الطبعة الخامسة، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص 172.

3 - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 38-40.

## 2- الثقافة الإبداعية

وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

## 3- ثقافة المساندة

تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

## 4- ثقافة العمليات

ويكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين بدورهم يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بتفاصيل عمله.

## 5- ثقافة المهمة

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

## 6- ثقافة الدور

وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي فهي تهتم بالأدوار بالإضافة إلى القواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

وهناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع أخرى، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ- **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 83.

المنظمة. وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- **الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها

تتعدد مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها وسوف يتم ذكر هذه العناصر في هذا المطلب.

#### أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

#### 1- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سبباً مهماً في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى المعايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة<sup>1</sup>.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:<sup>2</sup>

- رسالة المنظمة : وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟ و ما هي عقيدتها التي تؤمن بها ؟ ✓
- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ؟ ومن تخدم ؟ ✓
- أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال. ✓

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر-، 2007، ص 49 .

<sup>2</sup> -Jean Pierre, Helfèr et autres, **management stratégie et organisation**, Librairie Vuibert, paris-France-,1996, p296.

✓ إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف.

**2- الأسطورة:** هي الحكايات والقصص التي تحكى من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونحوضها خلال مسيرتها<sup>1</sup>.

**3- الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة<sup>2</sup>.

**4- الشعائر والطقوس والتقاليد:** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم<sup>3</sup>.

**5- اللغة:** هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به<sup>4</sup>.

**6- الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

**7- الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

<sup>1</sup> - موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ الوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان-، 2005، ص44.

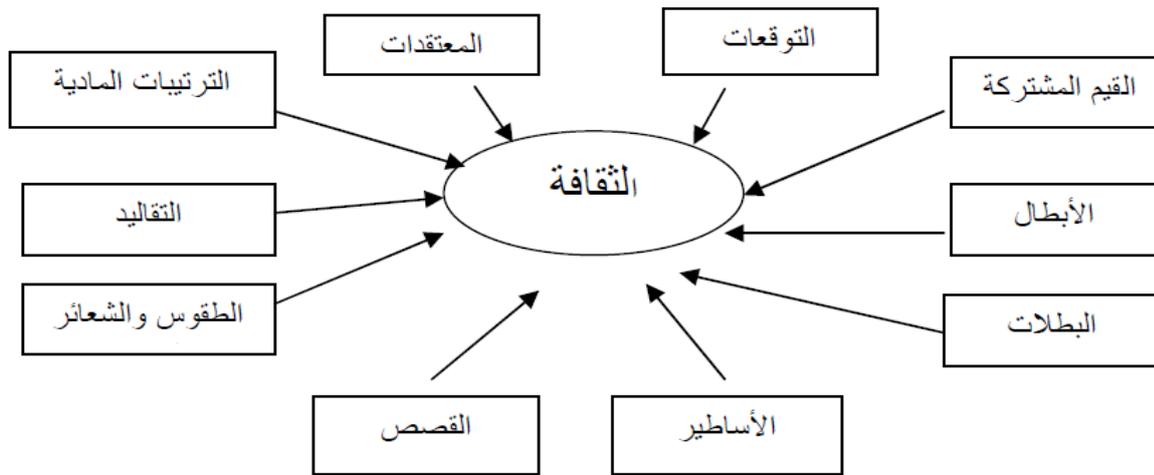
<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية ( المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الاردن-، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد-فلسطين-، 2009، ص167.

<sup>3</sup> - Jean Pierre Helfer et autres, **op-cit**, p 296.

<sup>4</sup> - موسى خليل، مرجع سابق، ص44.

8- الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن يقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

الشكل رقم (1): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



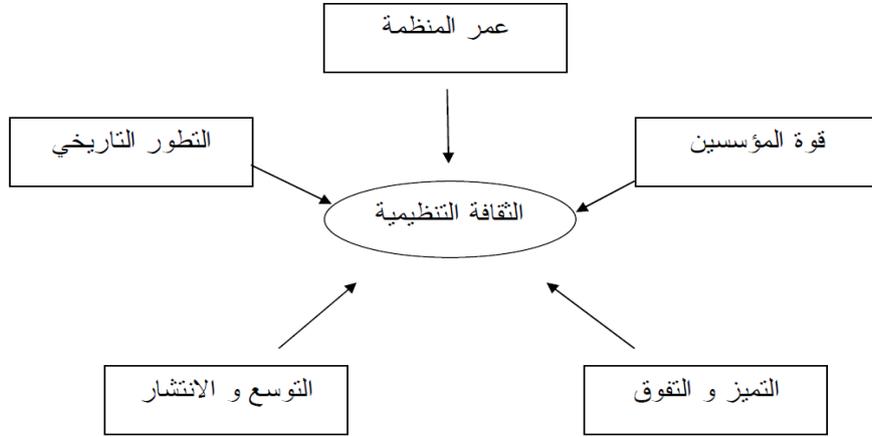
المصدر: موسى خليل، مرجع سابق، ص 47.

من خلال الشكل السابق يتضح تعدد وتباين مكونات الثقافة التنظيمية، ويتوقف عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:<sup>1</sup>

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن؛
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين؛
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات؛
- التوسع والانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها؛
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

<sup>1</sup> - موسى خليل، مرجع سابق، ص 48.

## الشكل رقم (2): الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر : بناء على المعلومات السابقة.

## ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مصادر أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.<sup>1</sup>

## 1- ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق والتوزيع عمان-الأردن-،2003، ص ص38-39.

## 2- ثقافة النشاط / الصناعة

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

## 3- ثقافة المؤسسة

عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة .

## المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية سيتم ذكرها في هذا المطلب كما سيتم ذكر وظائف هذه الثقافة.

### أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك أربع مستويات للثقافة التنظيمية وهي:

#### 1- الافتراضات الأساسية

هي حقائق وجمل مقترحة يتم قبولها لحقائق ثابتة وهي تمثل حلول للمشاكل التي مرت بها المنظمة.

ويمكن تقسيم الافتراضات الأساسية إلى مجموعتين هما:<sup>1</sup>

#### أ- الافتراضات الأساسية عن العالم

- طبيعة الحقائق والوقائع؛
- الوقت؛
- العلاقة بين البشر؛
- طبيعة النشاط البشري.

#### ب- الافتراضات الأساسية الخاصة بالمنظمة

- الافتراضات الأساسية حول الرسالة والإستراتيجية؛
- الافتراضات الأساسية حول الأهداف التشغيلية؛
- الافتراضات الأساسية حول أساليب تحقيق الأهداف؛
- الافتراضات الأساسية حول معايير قياس النتائج؛
- الافتراضات الأساسية حول تطورات استراتيجيات الإصلاح.

## 2- القيم

تعرف بأنها مجموعة من المبادئ المعلنة والمشاركة التي تحاول الجماعة تحقيقها، وتؤثر القيم على اتجاهات الأفراد وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في المنظمة وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة وجوهرها وتتراوح القيم حسب نوعها إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- القيم النظرية: وتعني ميل الفرد واتجاهاته نحو اكتشاف الحقيقة.
- القيم الاقتصادية: وتعني ميل الفرد إلى ما هو نافع وجيد.
- القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل.
- القيم الاجتماعية: وتعني اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس لمساعدتهم.

<sup>1</sup> - Andrew Brown, **organization culture**, pitmanpublishing, london, 1995, p :23.

<sup>2</sup> - حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد2، 2006، ص231.

- القيم السياسية: وتعني اهتمام الفرد بحصوله على القوة، فهو شخص يسعى للتحكم في الأشياء والأشخاص.
- القيم البيئية: وهي اهتمام الفرد إلى التعرف على ما وراء العالم الظاهري.

### 3-المعتقدات

هي جزء من النظام المعرفي للأفراد ترتبط بما يراه الأفراد ويعتقدون أنه صحيح، وهي الحقائق أو عبارات تشرح مفاهيم وأفكار معينة دون تقييمها وغالبا ما يحدث خلط بين القيم والمعتقدات إلا أن هناك فرق واضح حيث تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء والقيم لا تختلف على الأفراد<sup>1</sup>.

### 4-قواعد السلوك

هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسب أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل مع المشاكل داخل المنظمة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض. ويمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- قواعد إرشادية (تحدد فيها السلوك)؛
- قواعد تحذيرية (تحدد فيها السلوك غير المرغوب).

### ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

ومن أهمها ما يلي:

### 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية

إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير تعطيهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأنهم جزء منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين حريم وآخرون، مرجع سابق، ص241.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينجبيرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل بسيوتي رفاعي، دار المريخ، الرياض -السعودية، 2004، ص630 .

## 2- تعزز الالتزام الجماعي

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة الأمر الذي يخلق الالتزام برسالة المنظمة ذلك أن تفكير الأفراد عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا أن اهتمامات المنظمات التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية وأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم<sup>1</sup>.

## 3- تشكل السلوك

من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فالثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك المطلوب من خلال بناء القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين<sup>2</sup>.

## 4- تعزز استقرار النظام الاجتماعي

فالثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، بحيث تؤكد وجودها لنظام اجتماعي متجانس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسين حريم وآخرون، مرجع سابق، ص 240

<sup>2</sup> - جيرالد جرينجبيرج وآخرون، مرجع سابق، ص 631.

<sup>3</sup> - Robert Kreinter and Angelo Kinicki, **Organisationnel Beharion**, Heywood irriun, 1992, p :709 .

### المبحث الثاني: التأصيل النظري للتسويق الداخلي

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الانتشار والتطور خلال الآونة الأخيرة من خلال زيادة الاهتمام به من طرف المنظمات الخدمية إلى أن أصبح يطبق بشكل واسع نتيجة كونه طريقة تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير الأفراد العاملين في المنظمة. وقد لاقى هذا المفهوم إقبالا واسعا من طرف المنظمات لما يحققه من منافع تعود عليها وعلى الزبون لذلك سيتم في هذا المبحث التعرض إلى هذا المفهوم من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي؛**
- **المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي وأبعاده؛**
- **المطلب الثالث: بعض آليات التسويق الداخلي.**

#### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو الأداة الأساسية التي تمكن من تطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية.

#### أولا: مفهوم التسويق الداخلي

سيتم في هذا العنصر التعرف على مراحل تطور التسويق الداخلي وتعريفه.

#### 1-مراحل تطور التسويق الداخلي

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على النظر إلى العاملين باعتبارهم عملاء، وإن الوظائف هي منتجات داخلية في المنظمة كما يجب أن تركز المنظمة على تطوير العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافها. وقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي في المنظمة بثلاث مراحل وعليه يمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### ■ **التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير**

وقد ركزت هذه المرحلة على التسويق الداخلي بأنه هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> - زاهي إبراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم إدارة المنظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، -، 2013، صص 12-13.

#### ■ مرحلة إرضاء العاملين

وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم والسبب الرئيسي وراء ذلك هو في ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسينه وتطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

#### ■ مرحلة التوجه بالعميل

وهي المرحلة الرئيسية الثالثة في تطوير مفهوم التسويق الداخلي الذي يبدأ بالتركيز على أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والعملاء وهي التي جاءت استجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم.<sup>1</sup>

### 1- تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي ولكن من بين أبرز التعاريف نجد ما يلي:

#### التعريف الأول

عرف بيرري وبارشورمان التسويق الداخلي على أنه "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم"<sup>2</sup>.

#### التعريف الثاني

وقد عرفه (Rafik et Ahmed) "التسويق الداخلي هو جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي والتي تهدف إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير وتحقيق توحيد المؤسسة والتكامل بين الموظفين لضمان التطبيق الفعال لإستراتيجيات المؤسسة وصولاً إلى رضا العملاء واعتبار الموظفين عملاء داخليين للمؤسسة"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج بعض النقاط:

<sup>1</sup> - اياد عبد الفتاح السور، استراتيجيات السوق (مدخل نظري وكمي)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2012، ص47.

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المستخدم، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-، 2008، ص151.

<sup>3</sup> - اياد عبد الفتاح السور، مرجع سابق، ص47.

- التسويق الداخلي عملية تسويقية داخل المنظمة؛ ويسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين لترقية المبادرة فيهم وتعزيز توجههم بنمط السوق والمستهلك داخليا؛
- التسويق الداخلي يسعى إلى تحسين وتغيير أداء التسويق الداخلي عند توجيه العاملين وقدرتهم على أداء أنشطة داخلية متميزة.

### ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

- أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل. والتسويق الداخلي يعمل على إدارة الموظفين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أداءهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق:<sup>1</sup>
- مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة؛
  - تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن؛
  - اكتساب إلزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة؛
  - إدارة التغيرات على الانتقال من الطريقة التي أعتمد عمل الأشياء بها إلى العمل بطريقة التي يرغب القيام بها حتى يتحقق النجاح؛
  - يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

### ثالثا: أهمية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامها على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة وجودة أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.

### 1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

يكتسي التسويق الداخلي أهمية استراتيجية للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن-، 2003، ص343.

### 1-1- إدارة التغيير

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستويات الأرباح بنسبة كبيرة جدا من (3% إلى 30%) أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجآت والاندفاع.

### 1-2- بناء الصورة العامة

تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمس عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) وهي بمثابة أداة إعلامية بهدف:

- التموقع الاستراتيجي؛
- دخول السوق بفاعلية؛
- تسهيل الوصول إلى الموارد المتنوعة أو على الأقل أقل تكاليف؛
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

### 1-3- إستراتيجية المنظمة

تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

### 2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجح عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي منها:<sup>1</sup>

### 1-2- تحقيق رضا لدى العاملين

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين. من خلال البحث عن حاجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.

<sup>1</sup> - ريشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض-السعودية-، 2000، ص254.

## 2-2- تحسين أداء الموظفين

يعمل التسويق الداخلي على توفير كافة الظروف المناسبة لتقديم الخدمة ذات الجودة وأيضاً القيام ببرامج التدريب والتحفيز وغيرها.

## 2-3- شعور الموظفين بمعنى الوظيفة

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين.

## المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي وأبعاده

تتمثل هذه الأبعاد والنماذج في الممارسات الفعلية في المنظمة والسياسات التسويقية الداخلية لها ويمكن التطرق لها في العناصر الموالية:

### أولاً: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

من خلال التطرق إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي وجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه والسبب يعود إلى الآتي:<sup>1</sup>

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته؛
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه؛
- نقص البحث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه وتنفيذه.

وتشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

<sup>1</sup> - محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص18.

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين؛
  - نموذج غرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي ؛
  - نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- وفيما يلي أكثر تفصيل عن النماذج.

### 1- نموذج بيرري

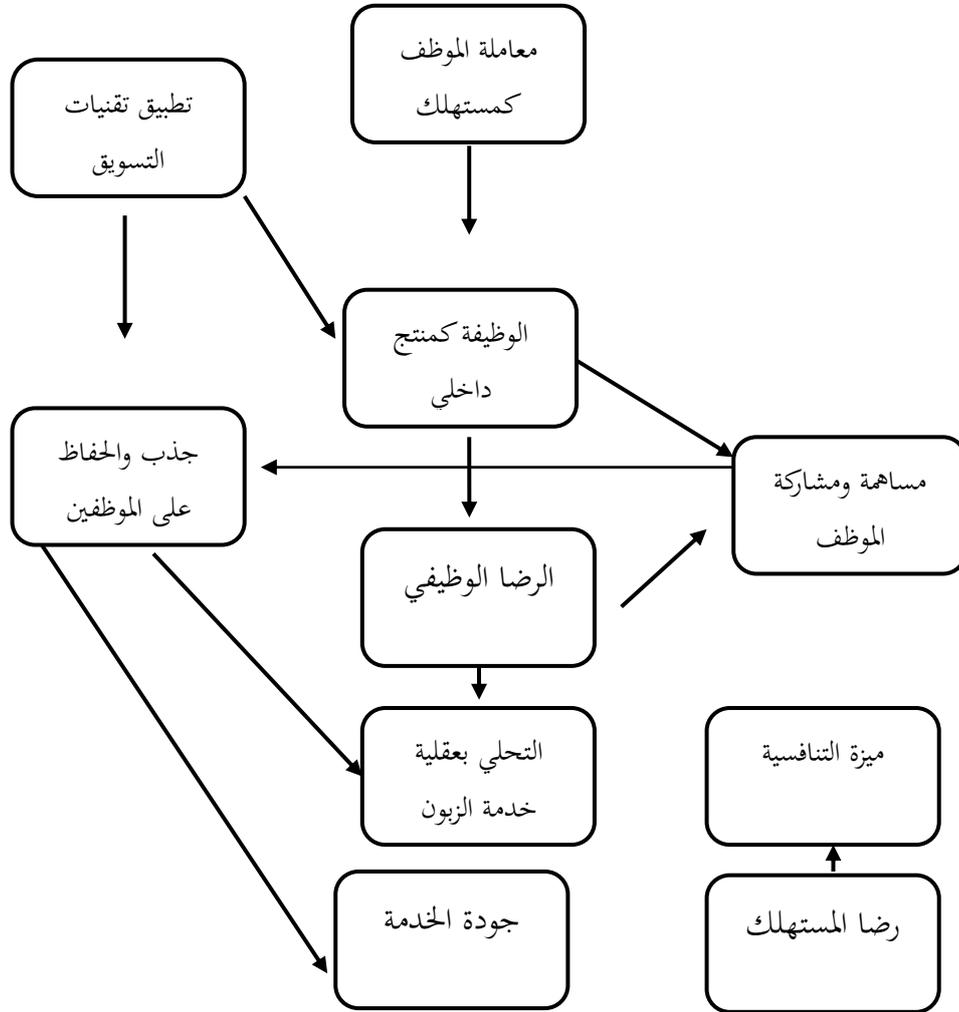
و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها فرضيتين:
- إعتبار الوظائف منتجات داخلية؛
- تبني تقنيات التسويق داخليا.

---

<sup>1</sup> - محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص: 19.

الشكل رقم (3): نموذج بيرى للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 22.

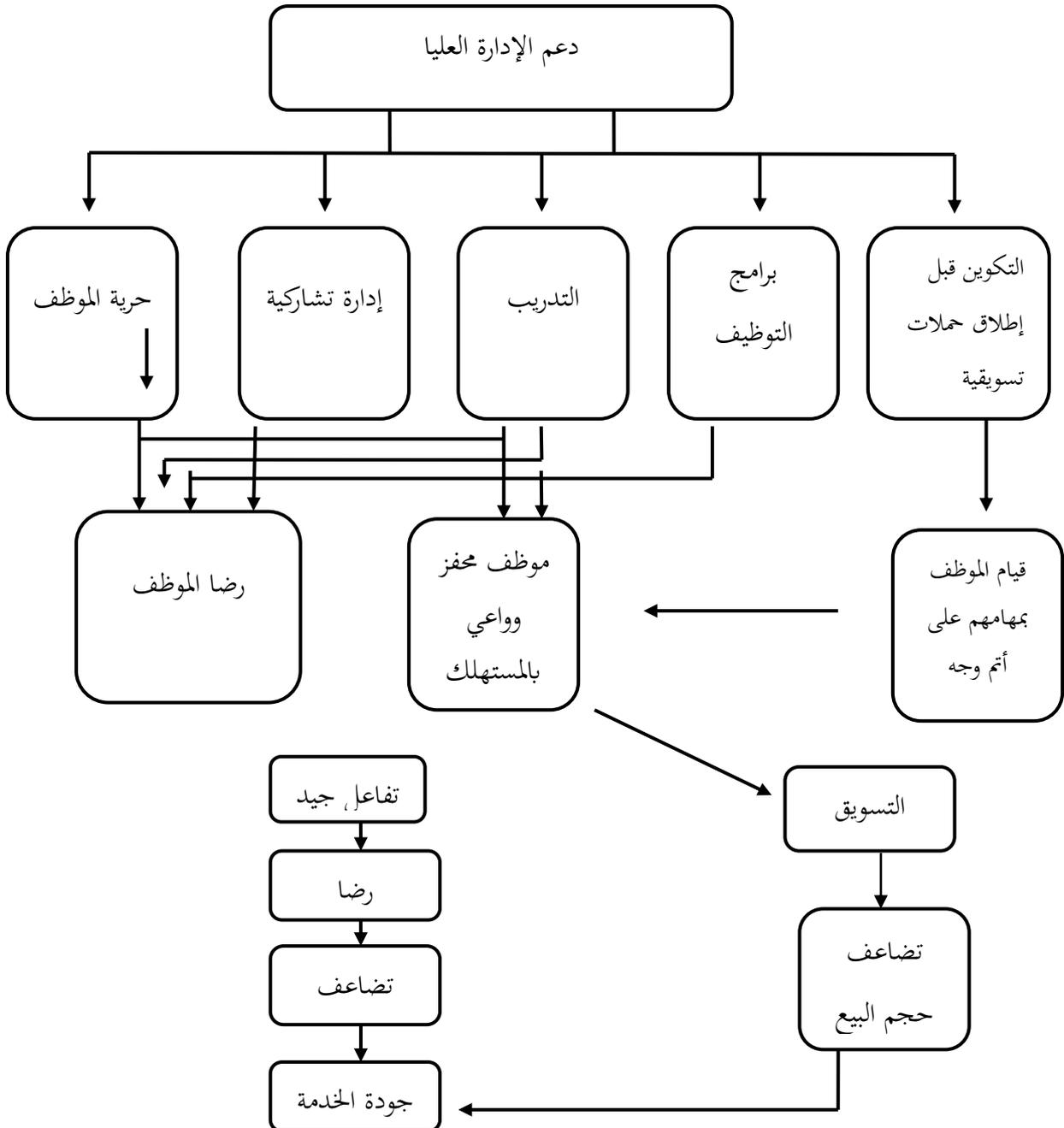
ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة؛
- الجذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا للأفراد (الرضا الوظيفي).
- ويساهم في الجذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجيهها بالمستهلك. والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

## 2- نموذج غرونروس

ويقوم هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة. ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحليين بالعقلية البيعية. والشكل الموالي يوضح نموذج غرونروس للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (4): نموذج غرونروس للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 25.

- ويتضح من النموذج الموضح في الشكل السابق أن تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن يكون مدعوماً من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم<sup>1</sup>:
- برامج التدريب بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبائن؛
  - سياسات وبرامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد؛
  - الإدارة التشاركية ويقصد بها مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
  - التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني موظفين راضين ومحفيزين وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن وتقديم خدمات بجودة عالية ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

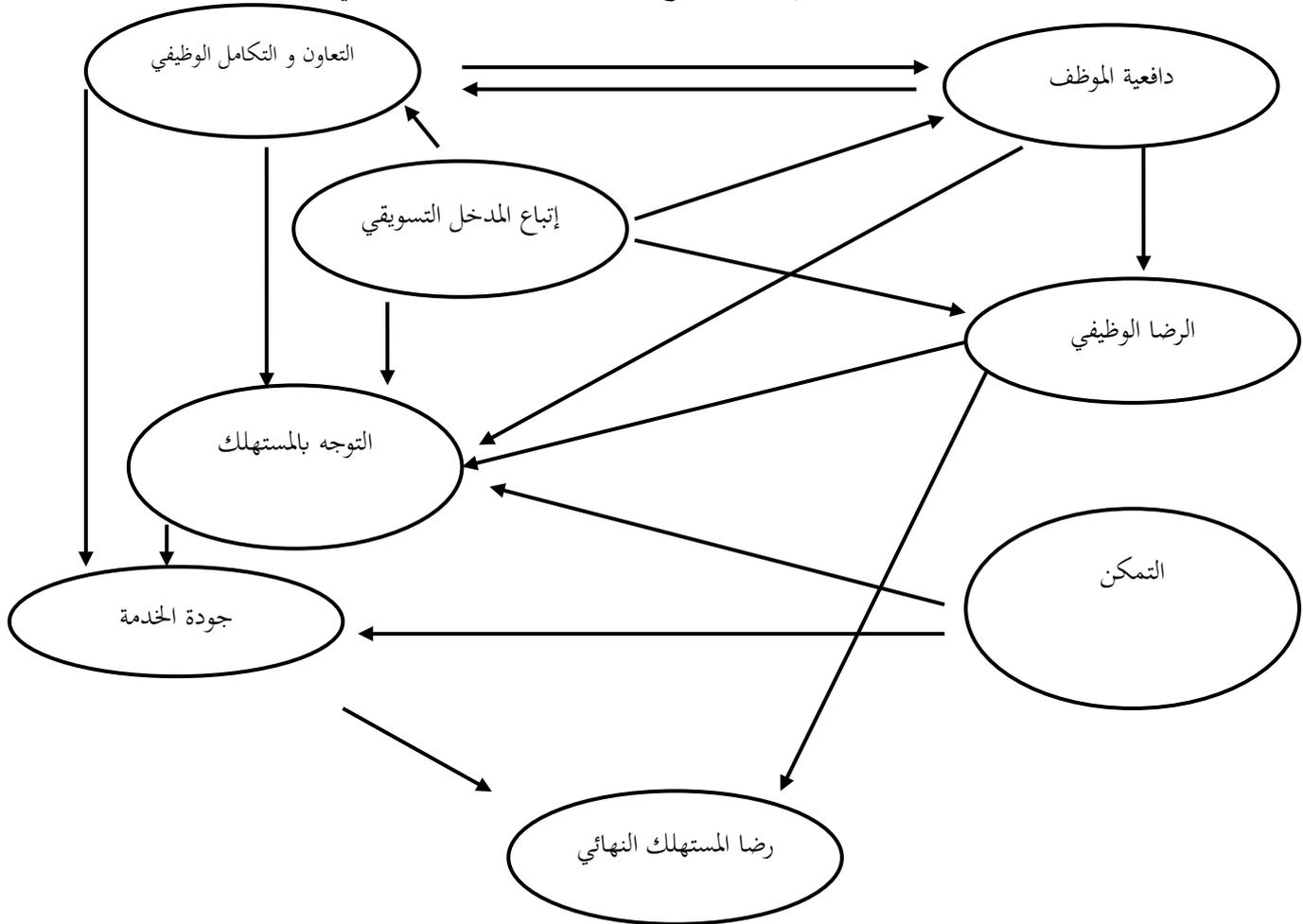
### 3- نموذج رفيق وأحمد

بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي. قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي.

الشكل الموالي يوضح نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي:

<sup>1</sup> - محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص26.

الشكل رقم (5): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 28.

ويتضح من النموذج المبين في الشكل السابق أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

ولكون نموذج بيرى يعتبر الموظفين كمستهليكن وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة ارتأينا أن نفضله على ما سواه من النماذج لأنه يمكن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية كبيرة من تقديم خدمات عالية الجودة.

## ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي

تتلخص أبعاد التسويق الداخلي فيما يلي:

### 1- ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة. وتؤثر في العاملين فـللمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم. ويرتبط نجاح التسويق الداخلي أو فشله بعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### 2- التفاعل الداخلي

يشمل التفاعل الداخلي في المنظمة على كافة الوسائل والأساليب الاتصالية التي تجري بطرق رسمية وغير رسمية في المنظمة، كما يشمل هذا الاتصال جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة. الأمر الذي يدعم سياسات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي، حيث أشار العالمان Lovelock et Wirtz سنة 2004 إلى أهمية التفاعل الداخلي بين العاملين، حيث يلعب الدور المهم والكبير في بناء الثقة والاحترام وتوطيد العلاقات بينهم. فهو جميع التعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف، وعلى مختلف الأصعدة<sup>2</sup>.

### 3- التدريب

يعتبر التدريب أكبر الاستثمارات التي تدر عائداً على المنظمة في الأجل الطويل. وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله من جهة إضافة إلى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.

<sup>1</sup> - درمان سليمان صادق وحسان ثابت حاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الريف، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، ص 52-53.

<sup>2</sup> - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1994، ص 302-303.

والتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في الأداء ومعارف ومهارة الفرد خاصة وأن التدريب ينمي القدرة الذهنية والعقلية بالإضافة إلى الجانب المعرفي لأنه يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة لتغيير قلب المنظمة.

#### 4- التحفيز

بالرغم من أهمية التدريب إلا أنه لا يكفي لتحقيق التميز الذاتي فلا بد من توفر الحافز لدى العاملين كأداة لبث الرغبة والحماس فيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها من خلال تحقيق رضا العملاء، فالتحفيز هو كل إجراء تصنعه المنظمة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة والحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني إذا أراد المدير أن يغير اتجاهات العامل أي أدائه عليه أن يستعمل أدوات تحفيزية لذلك<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: بعض آليات التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي مفهوم جديد قامت المنظمات بتبنيه وذلك باعتباره عنصر مهم جدا في نجاح التسويق الخارجي وهذا من خلال رضا العاملين ما سينعكس إيجابيا على الزبائن. بحيث دعا الأمر إلى ظهور اهتمام الباحثين بهذا الموضوع مما جعلهم يقومون بوضع بعض الأنشطة التي تنتمي وتدعم الثقافة المتعلقة بالخدمة وكيفية أدائها.

#### أولا: أنشطة التسويق الداخلي

لا توجد قائمة دقيقة تشمل على أنشطة التسويق الداخلي، وبصفة عامة فإن الأنشطة المتعلقة بالتسويق الداخلي تتضمن كل وظيفة أو نشاط له تأثير على التسويق الداخلي، وهذا ينبثق من فكرة أن التسويق الداخلي هو الوظيفة التي بمقتضاها يتم إدارة العاملين. وأنه طريقة منتظمة لتنمية وتدعيم الثقافة المتعلقة بالخدمة وكيفية أدائها ويمكن وضع قائمة للأنشطة الخاصة بالتسويق الداخلي، لكن لا يمكن أن اعتبارها على سبيل الحصر. وسيتم ذكر منها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، مصر، 2004، ص133.

<sup>2</sup> - خروفة تلماني، وسام قليل، التسويق الداخلي وأثره على إدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2012/ 2013، ص 28-29.

### 1- تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح من أجل التأكد من أن المقدمين المستقبليين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين.

### 2- بحوث التسويق

هي المواضيع التي تشمل اتجاهات العاملين نحو المنظمة ومهمتها الأساسية ومستويات الرضا الوظيفي، تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.

### 3- تجزئة السوق

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملاءمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة.

### 4- العمل التسويقي

وتشمل اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي.

### 5- الاتصال التسويقي

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية.

### 6- التوجه السوقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء بيئة داخلية تتميز بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة.

### ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى نيل رضاهم، ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

ويشمل التسويق الداخلي أربعة إجراءات هي:<sup>1</sup>

### 1- ثقافة الخدمة

وهي التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة أو التي تؤثر في العاملين الداخليين.

### 2- مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

يتوجب على المدراء استخدام مبادئ التسويق لجذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن.

### 3- نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم. وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية.

### 4- تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين

يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن وراء تقديم الخدمة (Know how) لكي يقدموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة فعالية.

### ثالثاً: أساليب التسويق الداخلي

يتوفر العديد من الأساليب والتي يمكن اعتبارها مكونات أو عناصر التسويق الداخلي فقد ميز غرونروز بين مستويات التسويق الداخلي الإستراتيجية ومستوياته التكتيكية:<sup>2</sup>

### 1- التسويق الداخلي الإستراتيجي

إذا أرادت المستويات الإدارية العليا أن ينفذ التسويق الداخلي ، فإنه من الضروري أن ينال البرنامج الدعم الكامل من الإدارة العليا، وأن يشجعوا الموظفين على النظر إلى المتطوعين وزملائهم على أنهم زبائن، وهذا يتطلب

<sup>1</sup> - دارما سليمان صادق، حساب كاتب جاسم، مرجع سابق، ص ص4-5.

<sup>2</sup> - نظام موسى سويدان وعبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامة، 2009، ص ص58-59.

تغيراً رئيسياً في تفكير المنظمة كما أنه بحاجة إلى وقت يمنح للموظفين تطوير مستويات من التسويق الداخلي وأن يخططوا لطرق الأداء.

## 2- التسويق الداخلي التكتيكي

تتضمن الاعتبارات الخاصة بالتسويق الداخلي التكتيكي عدة نقاط منها التدريب والتشجيع على الاتصالات غير الرسمية الداخلية كما يشمل أيضاً بحوث التسويق الداخلي.

من خلال ما تم إستعراضه في هذا المبحث تم التعرف على أن التسويق الداخلي هو وسيلة تعمل على جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون في إطار ثقافي واحد يؤدي على تمييز المؤسسة عن منافسيها، وهو من المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها.

### المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسويق الداخلي

تعبر الثقافة عن القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

وانطلاقاً من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء تصور وسراب ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التصور الذهني ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي، ومن زاوية يظهر أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقها تتم ممارسة برامج، وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي، و سيتم في هذا البحث التعرض إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** السوق في ظل تأثير الثقافة التنظيمية؛
- **المطلب الثاني:** أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- **المطلب الثالث:** العملية التنظيمية و هيكل التسويق الداخلي في إطار وظائف التسويق؛
- **المطلب الرابع:** الثقافة التنظيمية وعناصر تأثيرها على التسويق الداخلي.

### المطلب الأول: السوق في ظل تأثير الثقافة التنظيمية

التوجه بالسوق هو "سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، بغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة".

كما أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق والربط بين الوظائف أو الأقسام الإدارية في المؤسسة<sup>1</sup>.

### أولاً: خصائص المؤسسة المتوجهة نحو السوق

إن تطبيق هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يرجع بصفة كبيرة إلى مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد هذا المفهوم تحديداً دقيقاً. ولغرض التوصل إلى مفهوم عملي للتوجه بالسوق سنقوم بتحديد أهم الخصائص الأساسية للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- التوجه بالسوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي

تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين. وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، وتعكس درجة ذلك النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق.

ومن هنا يمكننا القول أن مفهوم التوجه بالسوق يمكن اعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك. وهذه النظرة للتوجه بالسوق تبرز ما يلي:

- أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الإستراتيجية لتلك الإدارات؛
- لا بد أن يتدعم التوجه بالسوق بنظم معلومات إستراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو المستهلك وأن يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس كما يعتقد البعض من مسؤولي التسويق فقط؛
- أهمية وضرة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم وتأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

<sup>1</sup> - Riliang Qu & Christine T Ennew: Developing a Market Orientation in a Transitional Economy –The Role of Government Regulation & Ownership Structure, UK, spt2004, P:04.

<sup>2</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص70.

### 3- التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل

إن منافع التوجه بالسوق تتحقق على مدى طويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة. ومعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية. إذ اتضح من الدراسة التي قام فيها (Ruekert 1992) بتحليل العلاقة بين إستراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل أن هناك ارتباطاً موجباً بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

### 4- تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك

برغم ما قد ينادي به البعض من دعوة لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والابتكار دون التقيد بقيود المستهلك (Martin 1995)، إلا أن معظم الكتاب أمثال (Sharp 1991) و (Smith 1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك، لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح.

إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

### 5- تعطي اهتماماً خاصاً لجمهورها الداخلي

لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي، ومن هذا المنطق فإن نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب ما يلي:

- قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق و كل من أداء المنظمة وانتماء العاملين إليها والروح المعنوية لهم؛
- شعور العاملين داخل المنظمة بأنهم قادرون على المساهمة في تزويد المستهلك بالمنتج المناسب وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك؛
- يجب أن تعدل الإدارات العليا في المنظمات من نظرتها إلى السوق من خلال محاولة تغيير نظام القيم الحاكمة لسلوك المنظمة والعاملين.

<sup>1</sup> - عادل زايد، مرجع سابق، ص 71.

## 6- التوجه بالسوق فيها هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات

الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن. وبرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق. وفي هذا المجال يتم التأكيد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه بالسوق.

## 7- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق

يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكر سابقا تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي داخل يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.

## المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من خلال انعكاسها على عدة عناصر تتمثل في:

### أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين

إن ثقافة المنظمة يجب أن تدعم مشروع تحسين الأداء الذي تريد إحداثه وكلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع .

والثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات أداء العاملين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع الأداء. فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي ، وكذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستوى الأداء. أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين ،حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة.

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

إن للثقافة التنظيمية تأثير واضح على سلوك العاملين ويظهر هذا التأثير في التالي<sup>1</sup>:

### 1- توجهات المنظمة والعاملين

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أن إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها

### 2- الانتشار

يشير الانتشار إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية و كذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى الاتفاق عام .

### 3- المرونة

تشير الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- أ- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة؛
- ب- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية؛
- ج- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

### 4- القوة

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما جعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> - خروقة تلماني ووسام قليل، مرجع سابق، ص31.

## 5- الالتزام والانضباط

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها . أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام بتحقيق أهداف المنظمة من خلال مايلي:

- إرسال رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة؛
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد؛
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة؛
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

## ثالثا: الثقافة التنظيمية وخفض مستويات الأداء

لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة ومحصلة لتفاعل عدة محددات منها الدافعية الفردية، بيئة العمل، الرغبة والقدرة على انجاز العمل، وبالإضافة إلى هذه المحددات يتأثر الأداء بشكل كبير بالقيم التنظيمية السائدة، حيث تؤثر على رغبة الموارد البشرية في البقاء في العمل الحالية ينخفض مستوى أدائه لأنه لا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه لهذا فأهمية القيم التنظيمية الموجهة أخلاقيا تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها، لان تكوين الموارد البشرية لاتجاه مضاد لذلك الموجود في العمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة لا تشجع على الابتكار والإبداع، سيؤدي إلى تدني الروح المعنوية للموارد البشرية، ويدفع بها إلى مقاومة التغيير الايجابي، مما ينجر عنه انخفاض في مستوى الأداء البشري في الأجل القصير، ويؤدي بعد ذلك إلى انخفاض كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية في الأجل الطويل<sup>2</sup>.

## رابعا: ثقافة المنظمة وتحسين الأداء

يجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المنظمة وبين ما هو مطلوب للمشروع تحسين الأداء بها. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية،

<sup>1</sup> - خروفة تلماني ووسام قليل، مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص247.

وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فان الإحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع ، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فان التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع فإذا لكم يكن هناك تصادم بين مشروع تحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمنظمة، فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جدا من هذه الناحية، ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي، فسوف يكون المشروع أكبر صعوبة، فتثقافة المنظمات مقاومة بطبعها للتغيير فعندما لا تساند ثقافة المنظمة التغيير المرغوب، نكون لها ثلاث خيارات<sup>1</sup>:

- تغيير حل تحسين الأداء ليكون أكثر قربا من المعتقدات والسلوكيات والافتراضات الثقافية في المنظمة؛
- رفع مستوى جهود إحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة والتدعيم متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال؛
- توقع فشل مشروع تحسين الأداء.

لثقافة التنظيمية تأثير مباشر على المحيط الخارجي والداخلي على سواء، حيث أنها توجه إلى الزبائن والمنافسين وكذلك العاملين بهدف التنسيق والربط بينهم وبين الإدارة، وهذا ما يرفع من أداء العاملين بإعتبارهم جمهورا داخليا وإعطائهم إهتماما خاصا.

### المطلب الثالث: العملية التنظيمية وهيكل التسويق الداخلي في إطار وظائف التسويق

إن الهيكل التنظيمي التقليدي يتسم بالسكون التام والممكن لعملية التنسيق والتكامل الوظيفي وهو الملقب بالهيكل الهرمي البيروقراطي بدرجة الأساس، كما أشارت له مختلف الدراسات، حيث يرى KEN BLANCHER أن الهيكل التنظيمي الميكانيكي البيروقراطي المدبب لا يحقق الفعالية التنظيمية والعلاقات التكاملية والتنسيق المرن بين أعضاء التنظيم، إنما يخضع كل فرد في الوحدات التنظيمية السفلى لقرارات وتعليمات وأوامر المدير وخضوعهم له لتحقيق أهدافه، باهتمام قليل اتجاه الزبائن<sup>2</sup>. بينما المؤسسة التي تمتلك هيكله تنظيمية ديناميكية ومرنة ومسطحة عكس الهيكله التنظيمية البيروقراطية العتيقة، فإن خاصية الهيكله التنظيمية المسطحة (العضوية) تعمل على تحقيق التوازن الايجابي بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي وخطوط اتصال متكاملة في اتجاهات متعاكسة تحقق تدفق المعلومات والقرارات تتجه من الأعلى إلى الأسفل بعدما كانت في عكس هذا الاتجاه مما يتيح الفرصة في تنمية هيكله تنظيمية مرنة تضع الزبائن الداخليين والخارجيين في قمة الهرم التنظيمي والإدارة التساهمية (المشتركة) في أسفل الهيكل . وهذا النمط من التنظيم يسعى إلى تكريس جهود العاملين(الزبائن

1 - محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص25.

2 - ريتشارد نورمان، مرجع سابق، ص ص263-264.

الداخليين) الذين يسهرون وينشطون لخدمة الزبون الخارجي بينما يستعين المدير بالإدارة التساهمية أو المشتركة في تنمية روح المبادرة عند الأفراد ورؤساء الأقسام للتنظيم وتطوير الأنظمة والعمليات التي تساعد هؤلاء المرؤوسين في عرض وتنفيذ إستراتيجية التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية. والشكل الموالي يوضح عملية التحول من هيكل تنظيمي ساكن إلى هيكل تنظيمي عضوي موجه لخدمة الزبون الداخلي والخارجي.

الشكل رقم (6): تحول من الهيكل التنظيمي الساكن إلى الهيكل التنظيمي العضوي



المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق، "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 350.

من خلال الشكل السابق يتضح أن نظام التسويق الداخلي يركز على خلق البيئة التنظيمية الملائمة لعملية التنسيق والتكامل لجهود وقدرات الزبائن الداخليين بصدد بلورتها في شكل مخرجات تحقق أغراض الزبون الخارجي، وتطور هيكل تنظيمي عضوي مرن يقوم على التأزر الايجابي بين جهود الأفراد في ظل تنظيم جماعي يتدعم بنمط إدارة مشتركة موجهة بالزبون الذي يعتبر تاج قمة الهرم التنظيمي.

#### المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية وعناصر تأثيرها على التسويق الداخلي

يتبين كذلك تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الداخلي من خلال عناصر هذه الأخيرة المتمثلة في: <sup>1</sup>

- القيم والأفكار التي تبلورت لدى الأفراد؛
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت بيئة، داخلية أو خارجية؛
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

وانطلاق من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء و تغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وتوقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء و القيام بعملية التموقع، ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي. ومن زاوية أخرى يظهر أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقها تتم ممارسة برامجها<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمي هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص265.

<sup>2</sup> - ريتشارد نورمان، مرجع سابق، ص ص: 261-263.

### خلاصة الفصل الأول

تعتبر الثقافة التنظيمية العامل الأساسي لتقييم أداء العاملين داخل المؤسسة حيث أن تبنيه يعتبر أمر هام وضروري في تفعيل التسويق الداخلي وعنصر جوهري في أي مؤسسة، فهي مفتاح نجاح العديد منها فلا بد من الإهتمام بها وتطبيقها.

يجب على المؤسسة تطبيق التسويق الداخلي لأنه يحقق لها مجموعة من المزايا ويمكنها من تحقيق أهدافها، فعلى المؤسسة إشباع حاجات ورغبات عامليها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم وتوفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، وهذا ما يجعلهم يقدمون مخرجات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى إرتقاء المؤسسات.

طورت الثقافة التنظيمية كثيرا من وظيفة التسويق الداخلي، وحسنت من مزاياه وإجراءاته وأساليبه وسهلت عملية التواصل بين الإدارة والموظف، وأثرت إيجابا على أداء العمال داخل المؤسسة ورفعت من مستوى فعاليتها وكفاءتها بتوحيد قيمهم وإعتقاداتهم، من خلال الإحتكاك المباشر معهم بتحفيظهم وتدريبهم وتزويدهم بالمعلومات الكافية واللازمة والموجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول واقع دور الثقافة  
التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي  
في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
- BADR – وكالة تبسة -

✓ المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR؛

✓ المبحث الثاني: تصميم الدراسة؛

✓ المبحث الثالث: تحليل البيانات و إختبار الفرضيات الإحصائية.

## تمهيد

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري الذي تم من خلاله محاولة تقديم عرض شامل للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي، إضافة إلى العلاقة بينهما، ومن أجل معرفة أكثر حول كل ما يتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي فلا بد من محاولة إسقاط هذه الدراسة عن طريق القيام بدراسة تطبيقية لإحدى البنوك، وقد تم إختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- للدراسة نظرا لطبيعة نشاطه وأهميته، وتخصص الدراسة إنسجاما مع أهداف البحث التي ترمي إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي، والتي يمكن تعميم نتائجها المتوصل إليها على مجتمع الدراسة، وسيتم تناول في هذا الفصل الثلاث مباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختيار الفرضيات الإحصائية.

### المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أكبر البنوك التجارية فعالية وخاصة في الميدان الفلاحي ويحتل الرتبة الثانية (02) في الجزائر والثانية عشر (12) في إفريقيا من حيث إجمالي الموازنة ويتمتع هذا البنك بمليوني زبون بين القطاعين العمومي والخاص، حيث يضمن بنك الفلاحة والتنمية الريفية جميع الخدمات المصرفية مع تفردته بتمويل قطاعات الفلاحة والصيد البحري والصناعة الغذائية:

وبناء على ما سبق ذكره سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR؛
- **المطلب الثاني:** التعريف بالوكالة محل الدراسة (BADR) وكالة تبسة -488؛
- **المطلب الثالث:** مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة -.

### المطلب الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

#### 1. التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - المؤسسة الأم-

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي ، أنشئ بتاريخ 13 مارس 1983 وفقا للمرسوم رقم 82-106، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية المحيط الريفي، تكون في بداية مشواره من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، أصبح اليوم يتضمن 300 وكالة و39 مديرية جهوية، وفي ماي 1986 تحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 200.000.000 دينار جزائري، ومن جهة أخرى بموجب قانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، والذي أعطى استقلالية للبنك بعد إلغاء نظام التخصص سنة 1986، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكغيره من البنوك عمد إلى توسيع نشاطه في المجال المالي ويقدر حاليا رأس ماله بحوالي 3.300.000.000 دينار جزائري، ويبلغ مجموع تعاملاته الاقتصادية والبنكية 5.5 مليار دولار ويغطي 30% من التجارة الخارجية، ويشمل حوالي 7000 موظف سيتم تناول في هذا المطلب مجموعة من المعلومات الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المؤسسة الأم<sup>1</sup>. ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، صنف بنك بدر من طرف مجلس قاموس البنوك .

<sup>1</sup> - معلومات متحصل عليها من الموقع . <http://www.badr-bank.dz/>، تاريخ الإطلاع: 2020/04/25، ساعة الإطلاع: 16:00.

## 2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر البنك بثلاث مراحل أساسية هي :

### 2-1- مرحلة ما بين (1982-1990)

خلال هذه المرحلة (1991-1999). لبنك وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، واهتم بتمويل القطاع الفلاحي والصناعة الغذائية وهو ما كان منصوفا عليه في آلية الاقتصاد الاشتراكي.

### 2-2- مرحلة ما بين (1991-1999)

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك فتوسع نشاط البنك ليشمل مجالات اقتصادية أخرى، وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطبيق نظام (Swift) ، وبدء العمل ببطاقة إلكترونية.

### 2-3- المرحلة ما بين (2000-2011)

تميزت هذه المرحلة بموجب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لمسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية لإرضاء تطلعات الزبائن، وفقد وضع البنك برنامجا فعالا يتمثل في تحسين خدماته وتأهيلها وتطوير أنظمتها.

## 3- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

تتمحور مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الفعاليات الآتية :

- تلقي الودائع الفورية والآجلة سواء من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين؛
- قيام البنك بعمليات مصرفية خاصة بالقرض والصرف التي تخص أعماله قصد تسيير نشاطاته؛
- تقديم المساعدة المالية للمهن الفلاحية والمهن المرتبطة بأعمالها وأعمال الهياكل الصناعية والتجارية؛
- تمويل عمليات التجارة في حدود الإمكانيات؛
- الاكتتاب واستئجار وشراء السندات والسجلات الخاصة بالعمليات الفلاحية والحرفية والتقليدية والزراعية؛

- سنة 2001 : تم إحداث تطهير في الميدان المحاسبي والمالي بالإضافة إلى وضع البنك لبرامج تركز على عصرنته وتحسين خدماته.

#### 4- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إعادة تنظيم الجهاز الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي؛
- إشراك الزراعة في التراكم الوطني وتنمية نصيبها في مجال الإنتاج الوطني؛
- توسيع الأراضي الزراعية وتحسين جودة الخدمات؛
- سعي البنك إلى تكوين موظفين والعمل على رفع قدراتهم وكفاءتهم؛
- استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم أرقى الخدمات لهم؛
- فتح المزيد من الوكالات على المستوى الوطني ، سعيا لكسب مكانة استراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري.

#### 5- مصادر تمويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من خلال قيامه بمهامه على أكمل وجه، ولتحقيق أهدافه المسطرة فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستعمل كل الوسائل المنقولة التجارية والمالية التي بحوزته وتنص المادة 25 من المرسوم رقم 82-106 والمتعلقة بمصادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، فهذه الأخيرة تتكون من :

- رأس مال البنك واحتياطاته؛
- الودائع المحصل عليها من الزبائن؛
- الأموال التي توضع تحت تصرف البنك؛
- تنسيقات الخزينة المخصصة لتمويل برامج التنمية؛
- القروض الممنوحة من طرف البنك الجزائري بتطبيق سعر إعادة الخصم.

## 6- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- المؤسسة الأم-

يخضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية للنظامين المركزية واللامركزية، فالأول تمثله المديرية المركزية الموجودة تحت إدارة الرئيس مدير عام، بمساعدة مديرين مركزيين، بالإضافة إلى أقسام تضم كل منها عدة مديريات تحت سلطة رئيس قسم، ومهمتها الإشراف على مختلف العمليات البنكية. أما اللامركزية فتتمثل في فروع البنك الممتدة عبر التراب الوطني، تقوم بالإشراف والعمل على التسيير الحسن عبر النطاق المحدد لها، أما الوكالات فهي الخلية القاعدية لنشاطات البنك، وهذا التوزيع الشامل لفروع التنمية الريفية عبر مختلف مناطق الوطن، والغرض منه هو تحقيق تنمية شاملة أيضا تقديم خدمات مختلفة من إقراض وغيرها لجميع المواطنين.

### المطلب الثاني: تقديم وكالة بدر تبسة-488-

تعتبر الوكالة الخلية التنفيذية لأنشطة البنك ، حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات البنكية للعملاء. وسيتم في هذا المطلب تقديم معلومات حول وكالة بدر - تبسة<sup>1</sup> -

### 1- تعريف وكالة بدر تبسة -488-

أنشأت وكالة بدر تبسة -488- بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 المؤرخ في مارس 1982، وهي الممثلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة، كونها وكالة رئيسية للفرع الجهوي 012 أو ما يسمى بالمجموعة الجهوية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي تقع في حي " نوح العقيد محمد الشريف" وهو مكان استراتيجي، إذ يتوسط معظم المرافق العمومية في المدينة ووكالة بدر تبسة - 488- منها 6 وكالات أخرى وهي :

- الوكالة الواقعة وسط المدينة رقم 494؛
- وكالة بئر العاتر رقم 490؛
- وكالة العوينات رقم 491؛
- وكالة الماء الأبيض رقم 492؛
- وكالة الشريعة 485 .

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

## 2- مهام وكالة بدر تبسة -488-

تتمثل مهام الوكالة في :

- القيام بالعمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن؛
- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- السهر على استمرار وإعلام وتكوين الموظفين؛
- منح القروض والضمانات المطلوبة وضمان متابعة تحقيقها؛
- السهر على رفع مردودية الخزينة؛
- تنظيم جميع العمليات البنكية في إطارها القانوني؛
- العمل على مواكبة الإصلاحات البنكية والنقدية الحاصلة؛
- تحصيل أكبر عدد ممكن من الودائع .

## 3- امتيازات وكالة بدر تبسة -488-

من المعروف أن البنوك التجارية تشترك جميعا في مجال واحد، وهو العلاقات المحلية والمصرفية وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها :

- التقديم المنظم لبيانات تسليم منح القروض، وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها؛
- سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب، إيداع وتحويل؛
- الاعتماد على الموزعات المالية للأوراق النقدية لتسهيل العمليات البنكية، وكذا سرعة تنفيذها؛
- تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض؛
- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف جد قصير؛
- إنجاز بعض الخدمات عبر شبكات الانترنت، حيث يتاح للزبائن معرفة أرصدهم وكذا الاطلاع على معلومات تمهم؛
- ظهور وظيفة المكلف بالزبون الذي يسعى إلى تنفيذ ومعالجة كل عمليات الزبون؛
- الجودة والسرعة في الأداء الخدمات البنكية على مستوى واجهة المكتب.

#### 4- الهيكل التنظيمي لوكالة بدر تبسة-488-

اتخذت الوكالة بدر هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي تشهدها المنظومة المصرفية الجزائرية من إصلاحات نقدية وتطور تكنولوجي لتحسين جودة الخدمة البنكية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتولى بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الخصوص استخدام وسائله الخاصة والوسائل التي تزوده بها الدولة، قصد ضمان تمويل وسائل الإنتاج الفلاحي والهيكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وهيكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وطبقا للقوانين والإجراءات.

#### أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشياً مع القوانين والقواعد المعمول بها في النشاط المصرفي، فإن البنك مكلف بتنفيذ مخططات وبرامج مسطرة لتحقيق نشاطه المصرفي ومن مهامه:

- إنشاء خدمات جيدة لتطوير شبكاته وتعاملاته النقدية عن طريق القروض؛
- العمل على مواجهة مخاطر سعر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية؛
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات؛
- التقرب من المؤسسات الكبيرة التي لها سيولة نقدية معتبرة؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- الاستقبال الجيد للزبائن وإحترامهم والرد على طلباتهم بحرية؛
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب؛
- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.

#### ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يهدف البنك من وراء قيامه بالمهام السابقة الذكر إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

— أنظر الملحق رقم (03).<sup>1</sup>

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي وتعميم استعمال الإعلامى وتحديد الثروة وعصرنتها؛
- اشتراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني؛
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات؛
- البقاء ضمن أكبر البنوك في الجزائر؛
- تحقيق أكبر مردودية وفعالية.

وللوصول إلى هذه الأهداف لجأ البنك إلى إنشاء تنظيمات وهيكل داخلية، وكذا وسائل تقنية حديثة وقصد تحقيق هذه الأهداف وجب توفير ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع حجم الموارد وبأقل التكاليف؛
- زيادة حجم التعاملات قصد الرفع من حجم النشاط؛
- التسيير الصارم للخزينة بالدينار وبالعملة الصعبة.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- من أهم البنوك التجارية في ولاية تبسة، والتي تتميز بنشاطاتها البنكية المتمثلة في العمليات الائتمانية والاقراضية في ظروف عمل ملائمة ومغرية للمودعين والمقترضين، والتي تتميز أيضا بنتائج أعمال كبيرة ومتزايدة .

<sup>1</sup> - وثائق داخلية من الوكالة.

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث الوقوف تصميم الدراسة لجمع البيانات حول دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - فرع تبسة-، باستخدام الأدوات المناسبة. وبالتالي سوف يتم عرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها وفقا للمطالب المالية:

- **المطلب الأول:** مجتمع وعينة الدراسة؛
- **المطلب الثاني:** مصادر وأدوات جمع البيانات؛
- **المطلب الثالث:** أساليب التحليل الإحصائي.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتزانه بوصف الظاهرة موضوع البحث من حيث التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-، من خلال جمع معلومات دقيقة عن الظاهرة ثم تحليل المعلومات التي سيتم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الجانب التطبيقي.

#### ثانياً: تحديد عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - وكالة تبسة -

الجدول رقم (1): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
الموظفين	40	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وقد تم الاستعانة بمجموعة منها للحصول على البيانات الثانوية والأولية وتتمثل في:

#### أولاً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بغرض يختلف عن غرض الدراسة الحالية.

#### ثانياً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي يتم جمعها لغرض الدراسة الحالية وسيتم الإعتماد على الاستبيان لجمعها في هذه الدراسة.

**1- الاستبيان:** هو قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان على المفحوصين للإجابة عنها، وتوفير المادة العلمية الخام للباحث العلمي، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها، ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي.

#### 2- تصميم استمارة الاستبيان

تتكون الاستمارة النهائية من 27 عبارة تغطي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث سيتم تقسيم الاستمارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات	المحور
15	الثقافة التنظيمية
12	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب.

لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكرت)، بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

الجدول رقم (3): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

وسيتم تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (4): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص 24.

### 3- اختبار صدق أداة الدراسة (الاستمارة)

لاختبار صدق الاستمارة سيتم استخدام الوسائل الآتية:

#### 3-1- الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم التجارية، لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل عنصر للمجال الذي يقيسه وحسن الصياغة ووضوح الأسلوب، مما أدى إلى حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإعادة صياغة البعض الآخر، بناء على ملاحظاتهم واقتراحاتهم وإخراج الاستمارة بشكلها النهائي.

### 3-2- ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

للتأكد من مصداقية العوامل التي يقيسها الاستبيان تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

والجدول الموالي يوضح قياس معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و الإستهبان ككل:

الجدول رقم (5): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.667	15	الثقافة التنظيمية
0.686	12	التسويق الداخلي
0.775	46	المعامل الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل ثبات الاستبيان مرتفع بنسب جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (الثقافة التنظيمية، التسويق الداخلي)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسبة جيدة وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%)، ما يسمح باستخدام هذا الاستبيان والوثوق بالنتائج المتوصل لها.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS20) لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة ، وتمثل فيما يلي:

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>1</sup>

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

- الانحراف المعياري (Deviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها

الحسابي<sup>2</sup>. ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

- التوزيع التكراري والنسب المئوية: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة، حيث

استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانيا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تتمثل فيما يلي:

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات

الدراسة.

<sup>1</sup> - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 95.

<sup>2</sup> - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص121.

- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع<sup>1</sup>. ويستخدم لاختبار فرضيات الدراسة وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات<sup>2</sup>.

تم التعرف في هذا المبحث على مجتمع الدراسة و الذي يتمثل في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- وكذلك تم التعرف على عينة الدراسة وهي عينة عشوائية تتكون من 40 موظفا، وقد تم جمع البيانات من مصادر ثانوية متمثلة في مصادر داخلية نابعة من سجلات ودفاتر البنك محل الدراسة، ومصادر أولية يتم جمعها بواسطة الاستبيان، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الإحصائية الاستدلالية لتحليل البيانات.

<sup>1</sup> - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص15. (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))

<sup>2</sup> - ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص71.

### المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات الإحصائية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، ومهامها وأنشطتها وأيضاً أهدافها، وبعد التعرف على عينة ومجتمع الدراسة وأساليب جمع البيانات سيتم في هذا المبحث إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي في البنك وذلك بالتعرف على معالم الدراسة بتحليل البيانات الخاصة بها ومناقشة الفرضيات الإحصائية اعتماداً على النتائج المتحصل عليها. وسيتم تناول في هذا المبحث المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** تحليل البيانات الشخصية؛
- **المطلب الثاني:** تحليل بيانات محاور الدراسة؛
- **المطلب الثالث:** اختبار الفرضيات الإحصائية.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب الجنس.

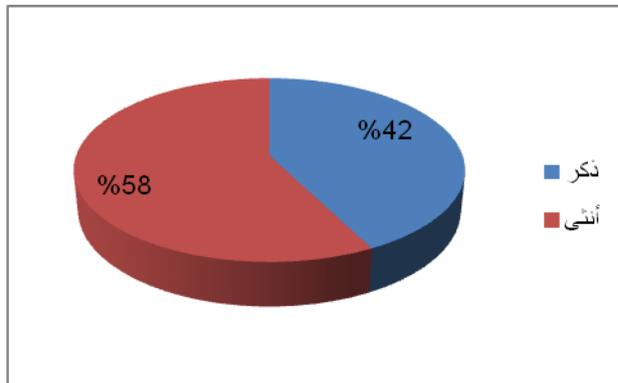
#### الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
42.5	17	ذكر
57.5	23	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (2-6) أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث قدرت نسبتهن بـ: 57.5%، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 42.5%، يعني ذلك أن عنصر الإناث يتغلب على عنصر الذكور في العينة المدروسة والشكل الموالي يبين ذلك.

#### الشكل رقم (7): التوزيع البياني للعينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

سيتم تبويب مفردات العينة إلى ثلاث فئات حسب متغير السن كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

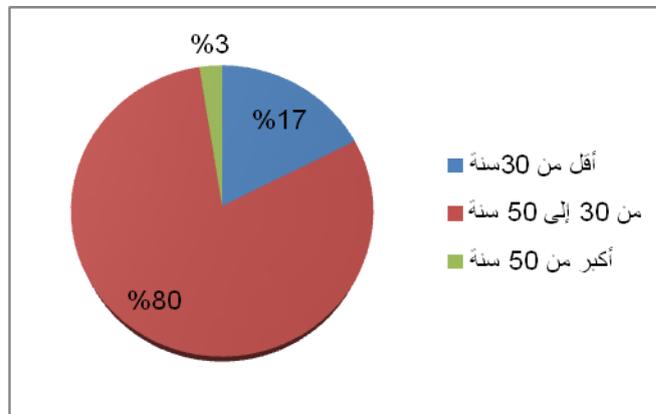
الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
17.5	7	أقل من 30 سنة
80.0	32	من 30 إلى 50 سنة
2.5	1	أكبر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على معطيات الجدول رقم (2-7) يتبين أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن نسبة 80% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة، ونسبة 17.5% من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، أما نسبة 2.5% أكبر من 50 سنة، و منه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي من 30 إلى 50 سنة أي أن البنك يعتمد على الخبرة.

الشكل رقم (8): التوزيع البياني للعينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

### 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

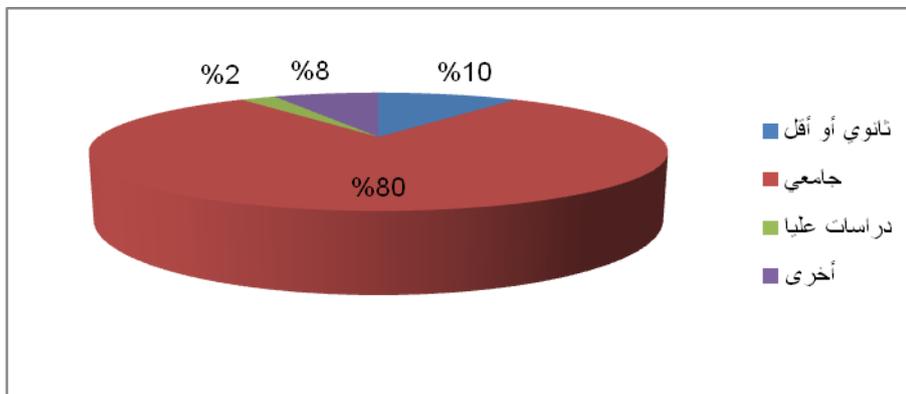
الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10.0	4	ثانوي أو أقل
80.0	32	جامعي
2.5	1	دراسات عليا
7.5	3	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي اذ قدرت 80%، و نسبة 7.5% أخرى أي مستوى مهني أو غيره، ونسبة 2.5% دراسات عليا، ونسبة 10% مستوى ثانوي أو أقل وهذا يدل على وجود اطارات علمية مؤهلة في البنك. والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (9): التوزيع البياني للعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

تتصف مفردات العينة باختلاف شغل عينة الدراسة لوظيفة، كما هو مبين في الجدول.

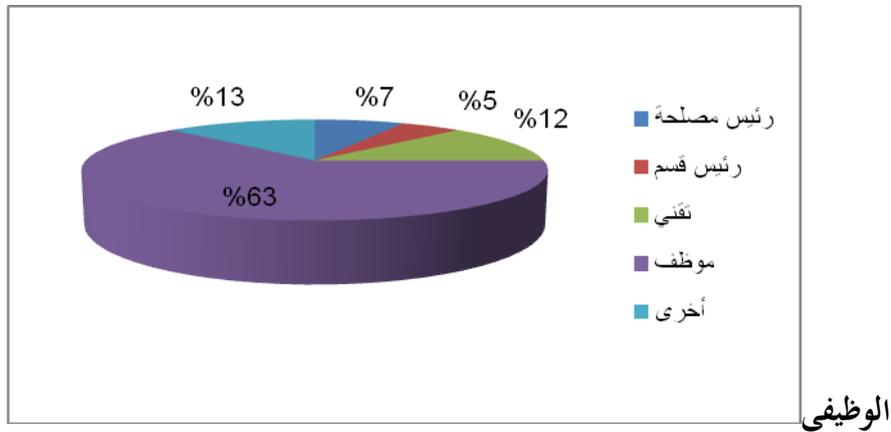
الجدول رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
7.5	3	رئيس مصلحة
5.0	2	رئيس قسم
12.5	5	تقني
62.5	25	موظف
12.5	5	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (2-9) أن أغلبية عينة الدراسة من فئة (الموظفين العاديين)، حيث قدرت نسبة العينة في هذه الفئة %62.5، وجاءت نسبة فئتي التقنيين والوظائف الأخرى متساوية، بنسبة قدرت بـ %12.5، وكان ترتيب باقي الفئات كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (10): التوزيع البياني للعينة حسب المركز



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

### 5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

تتصف مفردات العينة باختلاف عدد السنوات التي تم قضاءها في العمل، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

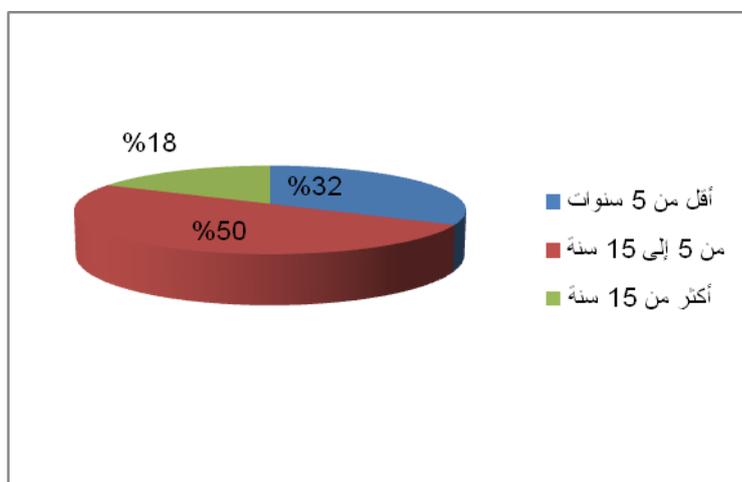
الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
32.5	13	أقل من 5 سنوات
50.0	20	من 5 إلى 15 سنة
17.5	7	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (2-10) أن أغلبية عينة الدراسة من 5 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبتها 50%، وجاءت باقي النسب متباينة مما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه. يعني أن المؤسسة تحوي على موظفين ذوي خبرة مقبولة.

الشكل رقم (11): التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة نحو المتغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (Spss20).

#### أولاً: عرض نتائج المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور حيث يتم تحليل بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-15) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وذلك وفقاً لمختلف أبعاده وذلك على النحو التالي:

#### 1- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب البعد الإستراتيجي

يتم تحليل بيانات هذا البعد من خلال الفقرات من (1-3) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البعد الأول (البعد الاستراتيجي)

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبرة 1	التكرار	0	0	2	29	9	4.18	0.501	2	موافق	مرتفع
	النسبة	0	0	5	72.5	22.5					
العبرة 2	التكرار	0	1	7	28	4	3.88	0.607	3	موافق	مرتفع
	النسبة	0	2.5	17.5	70	10					
العبرة 3	التكرار	0	0	4	22	14	4.25	0.630	1	موافق	مرتفع
	النسبة	0	0	10	55	35					
البعد الأول (البعد الاستراتيجي)											
							4.10	0.434	/	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح أن البعد الاول المتمثل في البعد الاستراتيجي والذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 0.434 الذي يدل بدوره على أنهم متوافقون في الإجابة في اجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية داخل البنك محل الدراسة ذات بعد استراتيجي وهذا ما بينته عبارات البعد والتي كانت نتائجها على النحو التالي:

✓ **العبرة الاولى:** (يشترك الموظفون في فكرة تبادل الافكار بين المستويات الادارية المختلفة)

حيث ظهرت بمستوى مرتفع متجه نحو الموافقة على هذه العبارة. بلغ المتوسط الحسابي لها 4.18 والانحراف المعياري 0.501 يدل على اتجاه اكثرية الاجابات نحو اجابة واحدة وهي الموافقة على ان الموظفين داخل البنك يتبادلون الافكار فيما بينهم مهما اختلفت المستويات الادارية.

✓ **العبرة الثانية:** (يتوفر لدى موظفين البنك الفترات اللازمة للتكيف مع المتغيرات المستجدة)

حيث ظهرت هي بدورها بمستوى مرتفع متجه نحو الموافقة. بلغ المتوسط الحسابي لها 3.88 والانحراف المعياري 0.607 وهذا يدل على أن معظم الاجابات موافقة على توفر الفترات اللازمة لدى الموظفين للتكيف مع المتغيرات المستجدة.

✓ **العبرة الثالثة:** ( يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات البنك مما يساهم في تعزيز مكائنها)

ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع جدا متجه نحو الموافقة بشدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.25 والانحراف المعياري 0.630 وهذا يدل على أن الموظفين حرصين على ممتلكات البنك بشكل جيد وهذا لتعزيز مكائنها في السوق.

## 2- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب البعد التسييري

يتم تحليل بيانات هذا البعد من خلال الفقرات من (4-6) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثاني (البعد التسييري)

المستوى	الاتجاه	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارة
مرتفع	موافق	1	0.714	4.05	9	26	3	2	0	التكرار
					22.5	65	7.5	5	0	النسبة
مرتفع	موافق	3	0.736	3.85	6	24	8	2	0	التكرار
					15	60	20	5	0	النسبة
مرتفع	موافق	2	0.816	4.00	11	20	7	2	0	التكرار
					27.5	50	17.5	5	0	النسبة
مرتفع	موافق	/	0.457	3,96	إجمالي البعد الثاني (البعد التسييري)					

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح أن البعد التسييري والذي هو بدوره ضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 والانحراف المعياري 0.457 الذي يدل على ضعف التشتت في اجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية داخل البنك محل الدراسة ذات بعد تسييري و هذا ما بينته عبارات البعد و التي كانت نتائجها كالتالي:

✓ **العبارة الأولى:** (هناك عدة أدوات اتصال بين موظفين البنك)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.05 والانحراف المعياري 0.714 وهذا يدل على وجود عدة ادوات اتصال بين موظفين البنك.

✓ **العبارة الثانية:** (يحاول البنك نشر القيم والمعايير من خلال شعارات و رموز متداولة داخله)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.85 والانحراف المعياري 0.736 وهذا يدل على اتباع شعارات ورموز داخل البنك لنشر القيم والمعايير اللازم اتباعها من طرف الموظفين.

✓ العبارة الثالثة: (تنشر روح التعاون بين موظفين البنك أثناء أداء مهامهم)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 0.816 وهذا يدل على أن التعاون بين موظفي البنك موجود أثناء أداء مهامهم.

### 3- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب البعد التنافسي:

يتم تحليل بيانات هذا البعد من خلال الفقرات من (10-12) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثالث (البعد التنافسي)

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 1	التكرار	2	3	5	27	3	3.65	0.921	1	موافق	مرتفع
	النسبة	5	7.5	12.5	67.5	7.5					
العبارة 2	التكرار	0	15	9	14	2	3.08	0.971	3	موافق	مرتفع
	النسبة	0	37.5	22.5	35.0	5					
العبارة 3	التكرار	2	4	8	26	0	3.45	0.876	2	موافق	مرتفع
	النسبة	5	10	20	65	0					
البعد الثالث (البعد التنافسي)											
							3.39	0.922	/	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح ان البعد الثالث المتمثل في البعد التنافسي و الذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 و الانحراف المعياري 0.922 الذي يدل بدوره على ضعف التثنت في اجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية داخل البنك محل الدراسة ذات بعد تنافسي و هذا ما بينته عبارات البعد و التي كانت نتائجها علي النحو التالي :

✓ **العبارة الاولى:** (يملك الموظفون القدرة على الابداع والتطوير في نظم العمل داخل البنك)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 0.921 وهذا يدل على ان الموظفين لديهم القدرة على الابداع و التطوير في نظم العمل داخل البنك.

✓ **العبارة الثانية:**(الادارة تاخذ بعين الاعتبار كل الجهود التي يبذلها الموظف للحفاظ على سمعة و مكانة البنك)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.08 و الانحراف المعياري 0.971 وهذا يدل على أن البنك ياخذ بعين الاعتبار كل الجهود التي يبذلها الموظفون للحفاظ و مكانة البنك .

✓ **العبارة الثالثة:** (هناك توجه واضح للإدارة نحو تطوير المعيار الوظيفي للأفراد من أجل تمكينهم من مواكبة التطورات و المستجدات)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.876 وهذا يدل على أن الإدارة تطور المعيار الوظيفي للموظفين من أجل مواكبة التطورات و المستجدات.

#### 4- إستجابات أفراد عينة الدراسة حسب البعد التغييري

يتم تحليل بيانات هذا البعد من خلال الفقرات من (13-15) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب البعد التغييري

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 1	التكرار	0	0	6	24	10	4.10	0.632	2	موافق	مرتفع
	النسبة	0	0	15	60	25					
العبارة 2	التكرار	2	2	0	6	30	4.50	1.086	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	النسبة	5	5	0	15	75					
العبارة 3	التكرار	2	6	8	21	3	3.42	1.010	3	موافق	مرتفع
	النسبة	5	15	20	52.5	7.5					
<b>البعد الرابع (البعد التغييري)</b>											
							<b>4.00</b>	<b>0.909</b>	/	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح أن البعد الرابع المتمثل في البعد التغييري و الذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 0.909 الذي يدل بدوره على توافق اجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية داخل البنك محل الدراسة ذات بعد تغييري وهذا ما تبينه عبارات البعد والتي كانت نتائجهما علي النحو التالي:

✓ **العبرة الاولى:** (يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسهم بهدف تحقيق الانسجام)

ظهرت هذه العبرة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 0.632، وهذا يدل على أن هناك علاقة عمل طيبة بين الموظفين ورؤسهم.

✓ **العبرة الثانية:** (يتحمل الموظفون الضغوطات و المخاطر من أجل مصلحة البنك و تطويرها)

ظهرت هذه العبرة بمستوى مرتفع جدا باتجاه موافق بشدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.50 والانحراف المعياري 1.086 فهذا دلالة على تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن الموظفين يتحملون كل الضغوطات لأجل مصلحة البنك.

✓ **العبرة الثالثة:** (لدى البنك رغبة في الاعتماد على المشاركة الجماعية كأسلوب لحل المشاكل التي تهم الموظفين)

ظهرت هذه العبرة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 والانحراف المعياري 1.010 فهذا دلالة على تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن المشاركة الجماعية تلعب دور مهم لحل المشاكل التي تهم الموظفين.

#### 5- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب البعد التحفيزي

يتم تحليل بيانات هذا البعد من خلال الفقرات من (7-9) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (15): استجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب البعد التحفيزي

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 1	التكرار	0	8	1	23	8	3.78	1.000	2	موافق	مرتفع
	النسبة	0	20	2.5	57.5	20					
العبارة 2	التكرار	0	10	20	7	3	3.07	0.859	3	محايد	متوسط
	النسبة	0	25	50	17.5	7.5					
العبارة 3	التكرار	0	3	2	30	5	3.92	0.694	1	موافق	مرتفع
	النسبة	0	7.5	5	75	12.5					
إجمالي البعد الخامس (البعد التحفيزي)											
							3.59	0.851	/	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح أن البعد الخامس المتمثل في البعد التغييرى والذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابى 3.59 والانحراف المعياري 0.851 الذي يدل بدوره على ضعف التشتت فيجاباتأفراد العينة. وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية داخل البنك محل الدراسة ذات بعد تحفيزي وهذا ما تبينه عبارات البعد والتي كانت نتائجها علي النحو التالي:

✓ **العبارة الاولى:** (نظام الحوافز داخل البنك يشجع موظفيه على أداء وظائفهم بشكل جيد) ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابى 3.78 والانحراف المعياري 1.000 وهذا يدل على أن البنك يستخدم الحوافز لتشجيع الموظفين على أداء وظائفهم بشكل جيد.

✓ **العبارة الثانية:** (يشارك البنك موظفيه عند اتخاذ العديد من القرارات) ظهرت هذه العبارة بمستوى متوسط باتجاه محايد. حيث بلغ المتوسط الحسابى 3.07 والانحراف المعياري 0.859 وهذا يدل على أن البنك يشارك موظفيه عند اتخاذ قراراته ولكن بنسبة ضعيفة.

✓ **العبارة الثالثة:** (يتبع البنك سياسات واجراءات ملائمة لتنفيذ مهامه) ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابى 3.92 والانحراف المعياري 0.694 وهذا يدل على أن البنك لديه سياسات و اجراءات ملائمة لتنفيذ مهامه.

ثانيا: عرض نتائج المحور الثاني (التسويق الداخلي)

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (التسويق الداخلي) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور حيث يتم تحليل بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (16-27) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وذلك وفقا لمختلف أبعاده المتمثلة في:

1- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب ثقافة الخدمة

الجدول رقم (16): استجابة أفراد عينة الدراسة حسب ثقافة الخدمة

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 1	التكرار	0	0	3	27	10	4.18	0.549	1	موافق	مرتفع
	النسبة	0	0	7.5	67.5	25					
العبارة 2	التكرار	0	5	13	21	1	3.45	0.749	2	موافق	مرتفع
	النسبة	0	12.5	32.5	52.5	2.5					
العبارة 3	التكرار	0	10	14	12	4	3.25	0.954	3	محايد	متوسط
	النسبة	0	25	35	30	10					
اجمالي البعد الاول (ثقافة الخدمة)											
							3.62	0.750	/	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح ان البعد الاول المتمثل في ثقافة الخدمة والذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 والانحراف المعياري 0.750 الذي يدل بدوره على ضعف التشتت في اجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول ان التسويق الداخلي داخل البنك محل الدراسة يعتمد على ثقافة الخدمة وهذا ما تبينه عبارات البعد والتي كانت نتائجها على النحو التالي:

✓ العبارة الأولى: (كل التقاليد والقيم والأعراف التي تشكل الأجواء العامة للخدمة تؤثر على الموظفين)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18 والانحراف المعياري 0.549 وهذا يدل على أن التقاليد والقيم الموجودة في البنك تؤثر ايجابا على الموظفين.

✓ العبارة الثانية: (تعطي الإدارة هامش حرية للموظف لأداء أنشطة بالشكل المناسب له) ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.749 وهذا يدل على أن الإدارة تعطي الحرية للأزمة للموظفين لأداء أفضل الأنشطة المناسبة لها.

✓ العبارة الثالثة: (تتيح اللامركزية للموظف اتخاذ ما يلزم من القرارات في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات)، ظهرت هذه العبارة بمستوى متوسط باتجاه محايد. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.25 والانحراف المعياري 0.954 وهذا يدل على أن اللامركزية لا تتيح للموظف اتخاذ القرارات وتحديد القواعد.

#### 1- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب التفاعل الداخلي

الجدول رقم (17): إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب التفاعل الداخلي

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 19	التكرار	0	12	11	15	2	3.18	0.931	3	محايد	متوسط
	النسبة	0	30	27.5	37.5	5					
العبارة 20	التكرار	2	1	1	30	6	3.93	0.859	2	موافق	مرتفع
	النسبة	5	2.5	2.5	75	15					
العبارة 21	التكرار	0	0	1	30	9	4.20	0.464	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	النسبة	0	0	2.5	75	22.5					
اجمالي البعد الثاني (التفاعل الداخلي)											
							3.77	0.751	/	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح ان البعد الثاني المتمثل في التفاعل الداخلي والذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 0.751 الذي يدل بدوره

على ضعف التشتت فيجابات أفراد العينة. وعليه يمكن القول ان التسويق الداخلي داخل البنك محل الدراسة يعتمد على التفاعل الداخلي وهذا ما تبينه عبارات البعد والتي كانت نتائجها علي النحو التالي:

✓ **العبارة الاولى:** (إدارة البنك تدعم الأفكار التي يقدمها الموظف لتحسين أداء أعماله)، ظهرت هذه العبارة بمستوى متوسط باتجاه محايد. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.18 والانحراف المعياري 0.931 وهذا يدل على ان الادارة تأخذ بعين الاعتبار الافكار التي يقدمها الموظف ولكن بصفة كلية.

✓ **العبارة الثاني:** (هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع) ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 0.859 وهذا يدل على أن هناك اتصال مباشر وسريع بين الادارة والموظفين لحل المشاكل الطارئة.

✓ **العبارة الثالثة:** (للتفاعل الداخلي دور مهم في بناء الثقة والاحترام وتوطيد العلاقات بين الموظفين)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع جدا باتجاه موافق بشدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 والانحراف المعياري 0.464 وهذا يدل على ان هناك دور مهم جدا للتفاعل الداخلي في توطيد العلاقات وبناء الثقة بين الموظفين.

### 3- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب التدريب

الجدول رقم (18): إستجابة أفراد عينة الدراسة حسب التدريب

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 22	التكرار	2	4	1	28	5	3.75	0.981	2	موافق	مرتفع
	النسبة	5	10	2.5	70	12.5					
العبارة 23	التكرار	0	5	5	25	5	3.75	0.840	2	موافق	مرتفع
	النسبة	0	12.5	12.5	62.5	12.5					
العبارة 24	التكرار	0	2	5	24	9	4.00	0.751	1	موافق	مرتفع
	النسبة	0	5	12.5	60	22.5					
<b>إجمالي البعد الثالث (التدريب)</b>											
							<b>3.83</b>	<b>0.857</b>	/	موافق	مرتفع

من خلال الجدول السابق يتضح أن البعد الثالث المتمثل في التدريب والذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 0.857 الذي يدل بدوره على ضعف التشتت فيجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول أن التدريب داخل البنك محل الدراسة يعتمد على التفاعل الداخلي وهذا ما تبينه عبارات البعد والتي كانت نتائجها علي النحو التالي:

✓ **العبرة الاولى:** (يهتم البنك بتحديد الحاجيات التكوينية ويعمل على توازنها)

ظهرت هذه العبرة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 0.981 وهذا يدل على ان البنك يهتم بالحاجيات التكوينية ويعمل على تحديدها وتوازنها.

✓ **العبرة الثانية:** (يتبنى البنك وسائل اتصال حديثة التي تعمل على تقريب آراء الموظفين)

ظهرت هذه العبرة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 0.840 وهذا يدل على أن البنك يتبنى أحدث وسائل الاتصال التي تعمل على تقريب آراء الموظفين.

✓ **العبرة الثالثة:** (يقوم التدريب بتنشيط الإبداع للأدوار العاملة)

ظهرت هذه العبرة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 0.751 وهذا يدل على أن البنك يتبنى التدريب لتنشيط الإبداع للأدوار العاملة.

4- استجابات أفراد عينة الدراسة حسب التحفيز

الجدول رقم (19): إستجابة أفراد عينة الدراسة حسب التحفيز

الرقم	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
العبارة 25	التكرار	2	5	15	10	8	3.43	1.107	2	موافق	مرتفع
	النسبة	5	12.5	37.5	25	20					
العبارة 26	التكرار	0	7	16	12	5	3.38	0.925	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
	النسبة	0	17.5	40	30	12.5					
العبارة 27	التكرار	0	2	2	26	10	4.10	0.709	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	النسبة	0	5	5	65	25					
اجمالي البعد الرابع التحفيز											
							3.63	0.913	/	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح أن البعد الرابع المتمثل في التحفيز والذي يضم 3 عبارات ذو مستوى مرتفع جدا باتجاه موافق بشدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 0.913 الذي يدل بدوره على ضعف التشتت فيجابات افراد العينة. وعليه يمكن القول ان التدريب داخل البنك محل الدراسة يعتمد على التفاعل الداخلي وهذا ما تبينه عبارات البعد والتي كانت نتائجها علي النحو التالي:

✓ العبارة الاولى: (يقدم البنك حوافز مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات، هدايا))، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع باتجاه موافق. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 1.107 وهذا يدل على أن البنك يهتم برفع معنويات الموظفين عن طريق الحوافز المادية (مكافآت، علاوات، هدايا).

✓ العبارة الثانية: (يستخدم البنك الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع جدا باتجاه موافق بشدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 والانحراف المعياري 0.925 وهذا يدل على أن البنك يستخدم الحوافز الجماعية لتعزيز روح الفريق بين الموظفين.

✓ العبارة الثالثة: (يبيث التحفيز الرغبة و الحماس في العاملين من أجل تحقيق أهداف البنك)، ظهرت هذه العبارة بمستوى مرتفع جدا باتجاه موافق بشدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 0.709 وهذا يدل على أن التحفيز لديه تأثير كبير على الموظفين فهو يبيث الرغبة والحماس من أجل تحقيق أهداف البنك.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية

قبل اختبار الفرضيات الإحصائية يجب ضياغتها حيث تكون على النحو الآتي:

#### ✓ الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - فرع تبسة-

#### ✓ الفرضيات الفرعية

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التسييري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنافسي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التغيري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم تحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو الآتي:

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-

✓ الفرضية البديلة  $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (pearson)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t) ( $t$ )	مستوى الدلالة (sig)
الثقافة التنظيمية	التسويق الداخلي	0.548	0.477	0.677	0.458	11.183	0.002

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للثقافة التنظيمية على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - فرع تبسة-، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (11.183) والدلالة الإحصائية لها (0.002) وهي اقل من 0.05 وبالتالي

يتم قبول H1 ورفض H0، كما يلاحظ من النتائج أن الثقافة التنظيمية للبنك تفسر ما نسبته (45.8%) من التسويق الداخلي، أي أن ما قيمته (45.8%) التغيرات التي تطرأ على التسويق الداخلي ناشئة عن التغير في الثقافة التنظيمية، وشكل معامل الارتباط ما نسبته 67.7% بين متغيري الدراسة وهو معامل إيجابي ومقبول. وكنتيجة سيتم قبول H1 والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - فرع تبسة-).

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وفقا لنتائج الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
البعد الاستراتيجي	التسويق الداخلي	0.079	0.086	0.086	0.007	0.285	0.597
البعد التسييري		0.199	0.230	0.282	0.079	2.126	0.143
البعد التنافسي		0.310	0.590	0.490	0.241	20.308	0.001
البعد التغيري		0.154	0.259	0.579	0.335	2.730	0.007
البعد التحفيزي		0.276	0.491	0.659	0.241	12.087	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم تحديد الفرضية H0 والفرضية H1 على النحو الآتي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) للبعد الاستراتيجي في التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.285) والدلالة الإحصائية لها (0.597) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول H0 ورفض H1، كما يلاحظ من النتائج أن البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ( 0.07% ) فقط من التباين في التسويق الداخلي، أي أن ما قيمته (0.07%) فقط من التغيرات التي تطرأ على التسويق الداخلي ناشئة عن التغيير في البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية، وشكل معامل الارتباط ما نسبته 0.8% بين متغيري الدراسة وهو معامل ضعيف. وكنتيجة تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- عند مستوى معنوية ( 0.05 ).

وبالتالي فان البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية لا يؤثر بشكل مباشر على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم تحديد الفرضية H0 والفرضية H1 على النحو الآتي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التسييري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التسييري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) للبعد التسييري في التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.126) والدلالة الإحصائية لها (0.143) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول H0 ورفض H1، كما يلاحظ من النتائج أن

البعد التسييري للثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ( 15.8% ) فقط من التباين في التسويق الداخلي، أي أن ما قيمته (15.8%) فقط من التغيرات التي تطرأ على التسويق الداخلي ناشئة عن التغيير في البعد التسييري للثقافة التنظيمية، وشكل معامل الارتباط ما نسبته 28.2% بين متغيري الدراسة وهو معامل ضعيف. وكنتيجة تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التسييري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- عند مستوى معنوية ( 0.05 ).

وبالتالي فان البعد التسييري للثقافة التنظيمية لا يؤثر بشكل مباشر على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

### 3-الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنافسي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنافسي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) للبعد التنافسي في التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (20.308) والدلالة الإحصائية لها (0.001) وهي اصغر من 0.05 وبالتالي يتم قبول H1 ورفض H0، كما يلاحظ من النتائج أن البعد التنافسي للثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ( 24.1% ) فقط من التباين في التسويق الداخلي، أي أن ما قيمته (24.1%) فقط من التغيرات التي تطرأ على التسويق الداخلي ناشئة عن التغيير في البعد التنافسي للثقافة التنظيمية، وشكل معامل الارتباط ما نسبته 49% بين متغيري الدراسة وهو معامل إيجابي. وكنتيجة تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنافسي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- عند مستوى معنوية ( 0.05 ).

وبالتالي فان البعد التنافسي للثقافة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - فرع تبسة-.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التغيري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التغيري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) للبعد التغيري في التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.730) والدلالة الإحصائية لها (0.007) وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول H1 ورفض H0، كما يلاحظ من النتائج أن البعد التغيري للثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ( 33.5% ) فقط من التباين في التسويق الداخلي، أي أن ما قيمته (33.5%) فقط من التغيرات التي تطرأ على التسويق الداخلي ناشئة عن التغيير في البعد التغيري للثقافة التنظيمية، وشكل معامل الارتباط ما نسبته 57.9% بين متغيري الدراسة وهو معامل ضعيف. وكنتيجة تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التغيري للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- عند مستوى معنوية ( 0.05 ).

وبالتالي فان البعد التغيري للثقافة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) للبعد التحفيزي في التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (12.087) والدلالة الإحصائية لها (0.001) وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول H1 ورفض H0، كما يلاحظ من النتائج أن البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ( 24.1% ) فقط من التباين في التسويق الداخلي، أي أن ما قيمته (24.1%) فقط من التغيرات التي تطرأ على التسويق الداخلي ناشئة عن التغيير في البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية، وشكل معامل الارتباط ما نسبته 65.9% بين متغيري الدراسة وهو معامل إيجابي. وكنتيجة تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- عند مستوى معنوية ( 0.05 ).

وبالتالي فان البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة-.

تم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات الشخصية المرتبطة بعينة الدراسة والمتمثلة في موظفي البنك، وكذلك تم تحليل كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدى وكذا أبعاد التسويق الداخلي، ليتم ربط كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بالتسويق الداخلي في شكل فرضيات تم قبول البعض منها ورفض البعض الآخر بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة- لا يتوفر على معظم العناصر الرابطة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي التي من شأنها تفعيل هذا الأخير.

## خلاصة الفصل الثاني

على غرار جميع المؤسسات في تبسة يعتبر بنك الفلاحة والتنمية من أول البنوك المتبنية للثقافة التنظيمية والتي توليها إهتماما كافيا بإعتبارها ذات أهمية نسبية لتفعيل التسويق الداخلي في البنك، ومن خلال هذا الفصل تم التعرض لتجربة البنك في تطبيق هذه الثقافة على موظفيها، حيث تم توزيع إستبيان على الموظفين لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الداخلي، وذلك بناء على نتائج إسقاط أبعاد الثقافة التنظيمية على التسويق الداخلي.

حيث أن البعد الإستراتيجي والتسييري والتغيري لا تؤثر بشكل مباشر على التسويق الداخلي، أما البعد التنافسي والتحفيزي فهي تؤثر فهما يؤثران بشكل مباشر على التسويق الداخلي.

الخاتمة

العامّة

## خاتمة عامة

على ضوء إشكالية الدراسة المطروحة والمتمثلة في ما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في للمؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي في البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة - ؟

فقد تم الإجابة عليها نظريا بإثبات أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل من السوق وأداء العاملين من جهة، بالإضافة إلى عناصرها التي من خلالها يتم تفعيل التسويق الداخلي. فالثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي متلازمان كلا منهما يخدم الآخر.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فقد تبين أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية مقبولة وتبني تسويق داخلي، إلا أن بعض الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية غير مفعلة للتسويق الداخلي.

## أولا اختبار الفرضيات :

تم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

## ● الفرضية الرئيسية

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الدور الهام التي تلعبه الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع تبسة 488 - والتي تم إثبات صحتها من خلال وجود ارتباط قوي ومتبادل بين المتغيرين. فالثقافة التنظيمية تؤثر على التسويق الداخلي وتضمن نجاحه بكل معالمة.

## ● الفرضيات الفرعية

- الفرضية الأولى: (لا يساهم البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي وتضمن في المؤسسة محل الدراسة من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى في الجانب التطبيقي تمثل أن البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية لا يساهم في تفعيل التسويق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة). وبالتالي تم نفي صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الثانية:** (لا يساهم البعد التسييري للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة من خلال إختبار الفرضية الفرعية الثانية في الجانب التطبيقي تمثل أن البعد التسييري للثقافة التنظيمية غائب في تفعيل التسويق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة). وبالتالي تم نفي الفرضية الثانية.
  - **الفرضية الثالثة:** (يساهم البعد التنافسي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي من خلال إختبار الفرضية الفرعية الثالثة في الجانب التطبيقي تمثل أن البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية يساهم في تفعيل التسويق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة). وبالتالي يتم إثبات صحة الفرضية الثالثة.
  - **الفرضية الرابعة:** (يساهم البعد التغييري للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي من خلال إختبار الفرضية الفرعية الرابعة في الجانب التطبيقي تمثل أن البعد التغييري للثقافة التنظيمية يساهم في تفعيل التسويق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة). وعليه يتم إثبات صحة الفرضية الرابعة .
  - **الفرضية الخامسة:** (يساهم البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي من خلال إختبار الفرضية الفرعية الخامسة في الجانب التطبيقي تمثل أن البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية يساهم في تفعيل التسويق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة). وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الخامسة.
- فمما سبق ذكره نلاحظ أن أغلبية فرضيات الدراسة وهي الفرضية الثالثة والرابعة والخامسة تم إثبات صحتها مما يمكننا الحكم على وجود دور مهم للثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة -

### ثانيا نتائج الدراسة :

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين يتمثلان فيما يلي:

#### • نتائج الدراسة النظرية

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية تتمثل في:

- الثقافة التنظيمية نشاط مهم في تحسين التسويق الداخلي داخل المؤسسة؛
- ساعدت ثقافة التنظيمية في تطبيق التسويق الداخلي وبالتالي زيادة رضا العاملين مما يؤدي إلى تطوير الخدمة كاملة بما يناسب رغبات العملاء؛
- أدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي إلى خلق بيئة داخلية تدعم شعور العميل وتحقق رضاه؛

### • نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها :
- هناك وعي كبير من طرف البنك محل الدراسة حول مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم التسويق الداخلي فيه؛
  - يتجسد في البنك كافة أبعاد التسويق الداخلي؛
  - يهتم البنك محل الدراسة بعنصر البشري باعتبار الاستثمار الناجح والرهان المكسب له من خلال تكوينه وتدريبه وتوفير جميع العوامل التي تزيد من إنتاجيته وولائه للبنك؛
  - تكتسب ثقافة البنك بعدا تحفيزيا جد مقبول ويلعب دورا كبيرا في تحقيق رضا العاملين وبالتالي تفعيل التسويق الداخلي للبنك؛
  - وجود بعد إستراتيجي للثقافة التنظيمية داخل البنك إلا أن هذا البعد غير كافي لتفعيل التسويق الداخلي؛
  - وجود بعد تسييري للثقافة التنظيمية داخل البنك، غير أن هذا البعد ضعيف من حيث مساهمته وإرتباطه بتفعيل التسويق الداخلي؛
  - وجود بعد تنافسي للثقافة التنظيمية داخل البنك، يساهم هذا البعد بشكل مقبول في تفعيل التسويق الداخلي؛
  - تميز الثقافة التنظيمية للبنك بعدها التغييري ذو المساهمة الضعيفة في تفعيل تسويقه الداخلي.

### ثالثا: إقتراحات الدراسة :

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكننا إقتراح الحلول التالية:
- يجب على مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - أن يهتموا بثقافة التسويق الداخلي داخل المؤسسة لتحسين الخدمة داخلها؛
  - ضرورة عرض نشاطات البنك ومشاركتها مع الموظفين لإضافة الثقة عندها؛
  - الإلتفات إلى عمليات التسيير في البنك لأنها تخص كل من جانب التنظيم المادي والبشري؛

- ضرورة الإهتمام بالبعد الإستراتيجي مما يساعد في تصميم وتطبيق إستراتيجية متكاملة للمنظمة تؤدي إلى زيادة تفعيل التسويق الداخلي؛
  - ضرورة تقوية البعد التنافسي للثقافة التنظيمية فهو يشكل همزة الوصل بين تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين في ظل تحقيق أهداف البنك؛
- الإلتفات أيضا إلى البعد التغيري لأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما وتمثل مكانة مميزة في التغير والتطوير التنظيمي وذلك لأن البنك ينشط في بيئة متغيرة تحتاج إلى التغير المستمر.

#### رابعا آفاق الدراسة :

بعد الإنتهاء من معالجة الإشكالية هذه الدراسة التي إرتكزت على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل التسويق الداخلي في البنك الفلاحي و التنمية الريفية - تبسة - ، إرتأينا بأن هذه الدراسة تفتح أفقا لمواضيع أخرى تتطلب البحث فيها أهمها ما يلي :

- تأثير كل من البعد الإستراتيجي والتسييري والتغيري على التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -؛
- الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في منظمات الأعمال؛
- أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## I. الكتب

## أولاً: باللغة العربية

1. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2013.
2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر-، 2007.
3. إباد عبد الفتاح السور، استراتيجيات السوق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء لنشر والتوزيع، طبعة الثانية، عمان-لأردن-، 2012.
4. بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران-الجزائر-، 1998.
5. تائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
6. جبر الدجرينجبرج و آخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل بسيوتي رفاعي، دار المريخ، الرياض-السعودية-، 2004.
7. حميد الطائي، بشير العلاق، " تسويق الخدمات -مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
10. زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم إدارة المنظمات المجتمعية، الجامعة الإسلامية، طبعة 2013، غزة-فلسطين-.
11. عابد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر-، 2001.
12. عادل زايد:الأداء التنظيمي المتميز؛ الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر-، 2003.
13. عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2014.

14. قريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي، الطبعة 5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
15. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق و التوزيع عمان-الأردن-2003.
16. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004.
17. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المستخدم، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-، 2008.
18. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-، 2002.
19. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان -الأردن- 2003.
20. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة -مصر- 1994.
21. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر-، 2003.
22. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت- لبنان-، 2005.
23. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامة، الطبعة الأولى، 2009.
24. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان -الأردن-، 2009.
25. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية ( المفهوم الأهمية التحديات)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن- ، عالم الكتاب الحديث للنشر ولتوزيع، إربد-فلسطين- ، 2009.
26. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان -الأردن-، 2003.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Andrew Brown, **organization culture**, pitmanpublshing, London, 1995.
2. Jean Pierre, Helfer et autres, **management stratégie et organisation**, Librairie Vuibert, paris-France-,1996.

3. Riliang Qu & ChristineT Ennew: **Developing a Market Orientation in a Transitional Economy –The Role of Government Regulation & Ownership Structure**, UK, spt2004.
4. Robert Kreinter and Angelo Kinicki, **Organizational Bahrain, Heywood** irriun, 1992.

## II. رسائل و أطروحات

1. حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
2. محجوبي محمد الأخضر، **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية**، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
3. خروفة تلماني، وسام قليل، **التسويق الداخلي وأثره على إدارة العلاقة مع الزبائن**، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2012/ 2013.

## III. المجلات

1. أمل حمد الفرحان، **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003.
2. حسين حريم، رشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية**، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
3. درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، **أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين**، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.
4. نور الدين تاوريديت، نسيم بو معروف، **دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد: 09 مارس 2014، جامعة بسكرة.

## IV. المواقع الإلكترونية

1. <http://www.badr-bank.dz/>.

---

2. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))

الملاحق

## الملحق رقم ( 1 ): إستمارة الإستبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

المستوى: ثانية ماستر

تخصص: تسويق مصرفي



## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي. قد إرتائنا استخدام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع تبسة لدراسة الموضوع واقعيا. لذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية عن مختلف عباراته ونحن على ثقة أن إجاباتكم سوف تتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل إلى النتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث. علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستحضى بسرية وستستخدم للأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الختام تقبلوا منا فائق الاحترامو التقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ:

د. تويي عبد المالك

إعداد الطالب:

✓ بلغيث شمس الدين

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا  أخرى

4- المركز الوظيفي:

رئيس مصلح  رئيس قسم  تقني  موظف  أخرى

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: بيانات حول الموضوع

## المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يشترك الموظفون في فكرة تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة					
	يتوفر لدى موظفي البنك فترات اللازمة لتكييف مع المتغيرات المستجدة					
	يحافظ الموظفون على باستمرار على ممتلكات البنك مما يساهم في تعزيز مكانتها					
04	هناك عدة أدوات اتصال بين موظفي البنك					
	يحاول البنك نشر القيم و المعايير من خلال شعارات و رموز متداولة داخله					
	تنشر روح التعاون بين موظفي البنك أثناء أداء مهامه					
07	يملك الموظفون القدرة على الإبداع و تطوير نظم العمل داخل البنك					
	الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كل الجهود التي يبذلها الموظف للحفاظ على سمعة و مكانة البنك					
	هناك توجه واضح للإدارة نحو تطوير المعيار الوظيفي للأفراد من أجل تمكينهم من مواكبة التطورات و المستجدات					
10	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع مرؤوسيههم بهدف تحقيق الانسجام					
	يتحمل الموظفون الضغوطات و المخاطر من أجل مصلحة البنك و تطويرها					
	لدى البنك رغبة في الاعتماد على المشاركة الجماعية كأسلوب لحل المشاكل التي تمم الموظفون					
13	نظام الحوافز داخل البنك يشجع موظفيه على أداء وظائفهم بشكل جيد					
	يشارك البنك موظفيه عند اتخاذ العديد من قرارات					
	يتبع البنك سياسات و إجراءات ملائمة لتنفيذ مهامه					

## المحور الثاني: التسويق الداخلي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
					كل التقاليد و القيم و الأعراف التي تشكل الأجواء العامة للخدمة تؤثر على الموظفين	16	ثقافة الخدمة
					تعطي الإدارة هامش حرية للموظف لأداء أنشطة بالشكل المناسب له	17	
					تتيح اللامركزية للموظف اتخاذ ما يلزم من القرارات في تحديد القواعد و السلوكيات و المسؤوليات	18	
					إدارة البنك تدعم الأفكار التي يقدمها الموظف لتحسين أداء أعماله	19	التفاعل الداخلي
					هناك اتصال مباشر بين العامل و الإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع	20	
					للتفاعل الداخلي دور مهم في بناء الثقة و الاحترام و توطيد العلاقات بين الموظفين	21	
					يهتم البنك بتحديد الحاجيات التكوينية و تعمل على توازنها	22	التدريب
					يتبن البنك وسائل اتصال حديثة التي تعمل على تقريب آراء الموظفين	23	
					يقوم التدريب بتنشيط الإبداع للأدوار العاملة	24	
					يقدم البنك حوافز مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات، هدايا)	25	التحفيز
					تستخدم البنك الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق	26	
					يبث التحفيز الرغبة و الحماس في العاملين من أجل تحقيق أهداف البنك	27	

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين

## الملحق رقم (03): ثبات أداة الدراسة

## - ألفا كرونباخ الاجمالي

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.775	27

## - ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.667	15

## - ألفا كرونباخ لمحور التسويق الداخلي

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.686	12

## الملحق رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		إجمالي	التنظيمية_الثقافة	الداخلي_التسويق
N		40	40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.7685	3.8117	3.7146
	Ecart-type	.31625	.34489	.39670
Différences les plus extrêmes	Absolue	.114	.120	.136
	Positive	.098	.112	.105
	Négative	-.114-	-.120-	-.136-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.721	.757	.857
Signification asymptotique (bilatérale)		.676	.615	.454

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## الملحق رقم (05): إختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاستراتيجي_البعد <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.086 <sup>a</sup>	.007	-.019-	.40038	.007	.285	1	38	.597

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجي\_البعد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.046	1	.046	.285	.597 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.092	38	.160		
Total	6.137	39			

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجي\_البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.037	.608		6.644	.000
1 الاستراتيجي_البعد	-.079-	.147	-.086-	-.534-	.597

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

## - الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التسييري_البعده <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.282 <sup>a</sup>	.079	.077	.39109	.079	2.126	1	38	.153

a. Valeurs prédites : (constantes), التسييري\_البعده

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.325	1	.325	2.126	.153 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.812	38	.153		
Total	6.137	39			

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Valeurs prédites : (constantes), التسييري\_البعده

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.505	.546		8.252	.000
1 التسييري_البعده	-.199	.137	-.230	-1.458	.153

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

## - الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحفيزي_البعده <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.491 <sup>a</sup>	.241	.221	.35005	.241	12.087	1	38	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيزي\_البعده

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.481	1	1.481	12.087	.001 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.656	38	.123		
Total	6.137	39			

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيزي\_البعده

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.723	.290		9.376	.000
1 التحفيزي_البعده	.276	.079	.491	3.477	.001

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

## - الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنافسي_البعء <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.490 <sup>a</sup>	.241	.222	.32443	.241	20.308	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنافسي\_البعء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.138	1	2.138	20.308	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.000	38	.105		
Total	6.137	39			

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Valeurs prédites : (constantes), التنافسي\_البعء

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.662	.239		11.133	.000
1 التنافسي_البعء	.310	.069	.590	4.506	.000

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

## - الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>b</sup> التغيري_البعد	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.579 <sup>a</sup>	.335	.324	.38818	.335	2.730	1	38	.007

a. Valeurs prédites : (constantes), التغيري\_البعد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.411	1	.411	2.730	.007 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.726	38	.151		
Total	6.137	39			

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Valeurs prédites : (constantes), التغيري\_البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.099	.378		8.207	.000
1 التغيري_البعد	.154	.093	.259	1.652	.007

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

## الملحق رقم (06): إختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_الثقافة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.677 <sup>a</sup>	.458	.437	.35325	.458	11.183	1	38	.002

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_الثقافة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.395	1	1.395	11.183	.002 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.742	38	.125		
Total	6.137	39			

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_الثقافة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.624	.628		2.588	.014
1 التنظيمية_الثقافة	.548	.164	.477	3.344	.002

a. Variable dépendante : الداخلي\_التسويق

## الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي. بإعتبارها عنصراً من عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة. تسعى من خلالها نشر قواعد وسلوكيات تنظيمية تحكم سلوك العاملين و تأثير فهم وبالتالي تؤثر على مختلف ممارساتهم وعليه فهي مؤثرة ومحفزة على بث ونشر قواعد التسويق الداخلي.

وقد تم إختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لإلقاء الضوء عليه في إطار موضوع هذه الدراسة. وتم كذلك إختيار عينة من موظفيه لإجابة عن متغيرات الدراسة بإستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور ممثل بقوة الترابط و تأثير بين المتغيرين المدرسين في البنك محل الدراسة. مفسراً بترابط أبعاد الثقافة التنظيمية و التسويق الداخلي.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، البعد الإستراتيجي، البعد التسييري، البعد التحفيزي، البعد التنافسي، البعد التغييري، التسويق الداخلي.

## Abstract

The aim of this study is to identify the role played by the organizational culture in activating internal marketing which is one of the internal environment elements of the institution which seeks to publish rules and organizational behavior that control the employers behaviors, and influence it so that it influence their practices.

The agricultural and rural development bank has been chosen to highlight this study, and also some employers have been selected to answer some study variables using the questionnaire.

The study concluded that there is a representative role in the strength of the correlation between the variables studied.

## Key-words:

Organizational culture, strategic dimension, coercive dimension, motivational dimension, competitive dimension, change dimension, internal marketing.